

GISELE DAL-BÓ

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

FLORIANÓPOLIS

2003

GISELE DAL-BÓ

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina, com concentração na área de
Recursos Humanos.

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi

FLORIANÓPOLIS

2003

GISELE DAL-BÓ

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO


Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 13 de fevereiro de 2003.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Dante Marciano Girardi
Orientador



Liane Carly Hermes Zanella
Membro



Mário de Souza Almeida
Membro

Agradeço:

A Deus, por me fortalecer nos momentos de dificuldades;

A minha filha que várias vezes sentiu a minha falta em função das aulas e trabalhos;

A minha mãe por sempre incentivar e contribuir para o meu crescimento profissional e emocional;

Ao meu pai que também esteve sempre presente;

Ao meu irmão Rodrigo e minha cunhada pelo apoio recebido;

Ao meu irmão Humberto que muitas vezes cedeu seu computador para a finalização do estudo;

A minha avó Angelina que sempre foi muito atenciosa com minha filha nos momentos em que me ausentava;

As “bonitas”, amigas companheiras e inseparáveis;

Ao meu orientador Prof. Dante M. Girardi pelas orientações e idéias prestadas;

A todos os colaboradores da Insular Transportes Coletivos, por contribuírem para concretização da pesquisa.

Aos meus familiares e amigos pela paciência,
compreensão e força para continuar lutando
pelos meus objetivos.

“A mudança é inevitável, crescer é
opcional”
(Autor desconhecido)

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – A relação com meus colegas de trabalho do meu Setor/Área é: | 26 |
| Tabela 2 – A relação de confiança uns nos outros na empresa é: | 27 |
| Tabela 3 – O relacionamento de amizade com colegas de outros Setores é: | 27 |
| Tabela 4 – O relacionamento profissional e pessoal com meu chefe é: | 29 |
| Tabela 5 – O tempo que meu chefe reserva para conversar comigo sobre o meu trabalho é: ... | 30 |
| Tabela 6 – O tratamento que meu chefe tem com seus subordinados é de maneira igualitária: 31 | |
| Tabela 7 – O reconhecimento de meu superior, quando realizo um bom trabalho é: | 32 |
| Tabela 8 – A disponibilidade de equipamentos e materiais para que eu realize o meu trabalho é: | 33 |
| Tabela 9 – A organização, limpeza e o local onde realizo minhas atividades são: | 34 |
| Tabela 10 – A segurança das instalações e equipamentos com os quais trabalho é: | 35 |
| Tabela 11 – O espaço físico e as condições para movimentação de materiais e pessoas são: | 36 |
| Tabela 12 – Os equipamentos que utilizo são adequados para o desempenho das minhas funções: | 37 |
| Tabela 13 – Atribua uma nota ao conteúdo dos treinamentos realizados em relação ao meu trabalho: | 38 |
| Tabela 14 – A quantidade e qualidade dos treinamentos que tenho na empresa são: | 39 |
| Tabela 15 – Os cursos disponibilizados pela empresa a seus empregados são: | 40 |
| Tabela 16 – As informações que recebo, para realizar o meu trabalho são: | 41 |
| Tabela 17 – A liberdade que tenho para expressar minhas idéias e sugestões sobre a empresa é: | 42 |
| Tabela 18 – Os objetivos e metas da nossa área e da nossa empresa, são passados de forma clara: | 43 |
| Tabela 19 – Considero importante o meu papel dentro da empresa: | 44 |
| Tabela 20 – As pessoas da empresa estão dispostas a fazer um esforço adicional, quando preciso: | 45 |
| Tabela 21 – O pessoal que trabalha na minha área sabe como realizar suas atividades: | 46 |
| Tabela 22 – Eu considero que o trabalho que faço é: | 47 |
| Tabela 23 – Eu considero que o trabalho que outros funcionários realizam: | 48 |
| Tabela 24 – Eu considero que o nosso atendimento aos nossos clientes externos é: | 49 |

Tabela 25 – A importância do meu trabalho para a satisfação dos clientes da empresa é:50

Tabela 26 – O aproveitamento de minhas habilidades pela empresa/Setor em que trabalho é: 51

Tabela 27 – A divisão do trabalho para as pessoas do meu setor é:52

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1 – Relacionamento com os colegas..... | 26 |
| Gráfico 2 – Confiança..... | 27 |
| Gráfico 3 – Amizade..... | 28 |
| Gráfico 4 – Relacionamento profissional..... | 29 |
| Gráfico 5 – Tempo disponível..... | 30 |
| Gráfico 6 – Tratamento igualitário..... | 31 |
| Gráfico 7 – Reconhecimento..... | 32 |
| Gráfico 8 – Disponibilidade de equipamentos..... | 33 |
| Gráfico 9 – Organização, limpeza e local..... | 34 |
| Gráfico 10 – Segurança dos equipamentos..... | 35 |
| Gráfico 11 – Espaço físico..... | 36 |
| Gráfico 12 – Adequação dos equipamentos..... | 37 |
| Gráfico 13 – Conteúdo dos treinamentos..... | 38 |
| Gráfico 14 – Quantidade e qualidade dos treinamentos..... | 39 |
| Gráfico 15 – Cursos Disponibilizados..... | 40 |
| Gráfico 16 – Informações..... | 41 |
| Gráfico 17 – Liberdade de expressão..... | 42 |
| Gráfico 18 – Objetivos e metas..... | 43 |
| Gráfico 19 – Importância do colaborador..... | 44 |
| Gráfico 20 – Esforço adicional..... | 45 |
| Gráfico 21 – Realização das atividades..... | 46 |
| Gráfico 22 – Qualidade do trabalho I..... | 47 |
| Gráfico 23 – Qualidade do trabalho II..... | 48 |
| Gráfico 24 – Atendimento aos clientes..... | 49 |
| Gráfico 25 – Importância para os clientes..... | 50 |
| Gráfico 26 – Habilidades..... | 51 |
| Gráfico 27 – Divisão do trabalho..... | 52 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 Objetivos | 13 |
| 1.2 Histórico da empresa..... | 13 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 Conceitos e definições | 15 |
| 2.2 Dimensões do clima organizacional | 17 |
| 2.3 Planejamento e processo da pesquisa de clima organizacional | 20 |
| 3 METODOLOGIA | 22 |
| 3.1 Caracterização do estudo | 22 |
| 3.2 Delimitação | 23 |
| 3.3 Instrumento de coleta de dados | 23 |
| 3.4 Tratamento e análise dos dados coletados | 25 |
| 3.5 Limitações da pesquisa | 25 |
| 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS..... | 26 |
| 4.1 Relacionamento com os colegas de trabalho | 26 |
| 4.2 Relacionamento com o superior imediato..... | 29 |
| 4.3 Ambiente de trabalho..... | 33 |
| 4.4 Treinamentos..... | 38 |
| 4.5 Comunicação..... | 41 |
| 4.6 Trabalho em equipe..... | 43 |
| 4.7 Qualidade | 47 |
| 4.8 Produtividade individual..... | 50 |
| 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 53 |
| 5.1 Conclusões | 53 |
| 5.2 Recomendações..... | 56 |

REFERÊNCIAS.....58

ANEXOS.....59

RESUMO

DAL-BÓ, Gisele. **Pesquisa de Clima Organizacional**: um estudo de caso. 2003. 60f. Trabalho de Conclusão de Curso, (Curso de Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho tem como objetivo caracterizar e analisar o nível de satisfação dos colaboradores da Insular Transportes Coletivos. O principal fator que impulsionou à decisão de se fazer a pesquisa foi conhecer e identificar o Clima Organizacional na empresa, pois com os dados obtidos é possível traçar mudanças para a melhoria contínua das condições internas de trabalho. A pesquisa caracterizou-se por exploratória e a abordagem utilizada predominantemente quantitativa. Para a coleta de dados foi elaborado um questionário subdividido em oito segmentos influenciadores do Clima Organizacional. Os resultados encontrados na maioria das vezes foram satisfatórios. A importância do ambiente organizacional favorável demonstra que a empresa visa o crescimento do seu profissional, assim como, o seu desenvolvimento no mercado concorrente. É evidente os ganhos que se pode conseguir com o nível de satisfação do cliente interno elevado: aumento da motivação, gerando aumento da produtividade e eficácia; pouca rotatividade; diminuição de reclamações dos clientes e satisfação destes.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Satisfação, Condições de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho proposto tem como objetivo identificar a satisfação dos colaboradores da Insular Transportes Coletivos Ltda, localizada em Florianópolis, através de indicadores que facilitem o diagnóstico do clima organizacional.

A Insular Transportes Coletivos LTDA é uma empresa prestadora de serviços, com a finalidade de transportar passageiros no município de Florianópolis, concentrando sua operação no sul da Ilha de Santa Catarina (região concedida pela Prefeitura Municipal).

A empresa foi certificada pela norma ISO 9001:2000 e para isso é de extrema importância que se tenha um ambiente organizacional qualificado. Foi estabelecido pelos membros da empresa que um dos indicadores da qualidade seria a satisfação dos clientes internos, uma vez que os colaboradores satisfeitos, estariam motivados, e, conseqüentemente, melhorias ocorreriam na empresa. Porém, até o momento, a empresa não havia realizado uma pesquisa estruturada e completa de clima organizacional e satisfação do público interno. Assim, torna-se importante a elaboração da mesma para que se possa criar o índice do Sistema de Gestão da Qualidade, com base nas informações coletadas da pesquisa.

A pesquisa de clima organizacional visa esclarecer a satisfação dos colaboradores em relação à empresa e de acordo com os resultados obtidos, será possível identificar a qualidade do ambiente organizacional. Através da pesquisa, poderá se estabelecer estratégias para melhorar as condições de trabalho.

Um ambiente de trabalho favorável traz alguns ganhos para empresa como: aumento da motivação, com conseqüente aumento da produtividade e eficácia; pouca rotatividade; diminuição de reclamações dos clientes e satisfação dos mesmos. Para o colaborador, muitos são os benefícios: satisfação, melhoria do desempenho, da saúde, entre os colegas de trabalho e outros.

A originalidade da pesquisa dá-se porque, apesar de estarem claras as razões pelas quais uma empresa deve buscar a satisfação de seus clientes internos, não se conhece ao certo se o objetivo está sendo atingido.

É possível definir a viabilidade da pesquisa, já que não haverá dificuldades para realizá-la no prazo estipulado, pois a disponibilidade de informações é considerável.

O presente trabalho foi autorizado pela Diretoria da empresa, visto a importância e as melhorias que um clima organizacional favorável proporciona.

1.1 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral, caracterizar e analisar a satisfação dos colaboradores da Insular Transportes Coletivos LTDA. Para tanto, pretende-se analisar especificamente as percepções dos colaboradores da Insular de acordo com os indicadores propostos pela empresa:

- a) Relacionamento com os colegas de trabalho;
- b) Relacionamento com o chefe imediato;
- c) Ambiente de trabalho;
- d) Treinamentos;
- e) Comunicação;
- f) Trabalho em equipe;
- g) Qualidade;
- h) Produtividade individual

1.2 Histórico da empresa

O estudo foi realizado junto à Insular Transportes Coletivos Ltda., empresa permissionária do serviço público de transporte rodoviário urbano de passageiros da cidade de Florianópolis. Atua na região sul-sudeste da porção insular da Capital, tendo como característica principal de sua administração, a estrutura de uma empresa familiar.

A empresa foi fundada em 1950, originalmente explorava o transporte de passageiros na região continental, nos bairros Coqueiros e Abraão e com o passar do tempo, foi ampliando sua área de atuação em direção ao sul da ilha. Ao longo dos anos, atuou em áreas diversificadas como: comercialização de produtos secos e molhados, na indústria panificia e também no transporte turístico nacional, conforme se pôde comprovar nos registros das alterações contratuais da Junta Comercial do estado de Santa Catarina. No final do ano de 1.997, passou por uma modificação na composição societária, onde envolveram

negociações de linhas e a fusão com a Transporte Coletivo Limoense Ltda., quando passou a operar também, as linhas que servem ao Aeroporto e ao bairro Tapera. Atualmente, sua frota de ônibus é composta por 110 veículos com idade média de 4 anos, possui 400 colaboradores em seu quadro funcional, sendo que 70% do total, corresponde ao pessoal de operação, que transporta diariamente, uma média de 30.000 clientes distribuídos em suas 16 linhas convencionais e 2 executivas.

A situação atual da empresa, pela primeira vez após 30 anos, é considerada cômoda, uma vez que teve regularizada a situação dos contratos de permissão de exploração do serviço público de transporte de passageiros da Capital de Santa Catarina, os quais têm duração de dez anos.

Em Dezembro de 2002, a Ribeironense Transporte Coletivos passou a se chamar Insular Transportes Coletivos, sendo que esta nova marca, foi apresentada ao público com o seguinte slogan: “Ribeironense evolui! Insular a nova onda do transporte”. O objetivo principal desta mudança é a busca pela melhoria contínua da empresa.

Após a alteração do seu conjunto de frota, logomarca e certificação da ISO 9001:2000 a empresa prepare-se para mais uma mudança, que é a Integração do Sistema de Transporte Coletivo de Florianópolis. A implantação do Sistema Integrado, juntamente com a bilhetagem eletrônica, está prevista para março deste ano. O novo Sistema tem como objetivo melhorar as condições do transporte em Florianópolis, bem como, privilegiar a qualidade no atendimento, buscando sempre a satisfação dos usuários e da comunidade em geral.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo a análise do material bibliográfico. A fundamentação teórica está dividida em três partes. Primeiramente, trata dos diversos conceitos e definições de clima organizacional, cultura organizacional e satisfação com o trabalho realizado. Em seguida, as diferentes dimensões e abordagens sobre o assunto e por último, planejamento e processo da pesquisa de clima organizacional.

2.1 Conceitos e definições

A definição de clima organizacional é muito abrangente, porém alguns autores restringem seu conceito, simplesmente, às condições físicas, salariais e plano de benefícios. O reconhecimento desses fatores é importante, mas não suficiente para análise e compreensão de um ambiente favorável.

Segundo Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação com os elementos da cultura organizacional das empresas. Os elementos da cultura, segundo o autor, são: *preceitos* (autoridade, regulamentos e valores); *tecnologia* (conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho) e *caráter* (manifestações afetivas dos indivíduos).

De acordo com Milioni (apud OLIVEIRA, 1995, p.22) “...o conceito de clima organizacional se confunde com o de cultura organizacional.”

Para Falcão e Ferraz (1996) o conceito de cultura organizacional está relacionado aos aspectos como filosofia, valores, processos de trabalho e comunicação, seguindo a mesma linha de pensamento do autor citado acima. A satisfação do funcionário, segundo o autor, diz respeito ao trabalho realizado, à empresa, a ele mesmo, aos companheiros e a sua chefia. O objetivo da medição da cultura organizacional é identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações praticadas no cotidiano. No mesmo sentido, o objetivo da pesquisa de clima organizacional está em identificar o comportamento

organizacional, substituir as percepções por dados, em busca de estratégias para mudanças organizacionais, bem como, atender aos anseios dos funcionários.

Sintetizando, clima organizacional de acordo com Falcão e Ferraz (1996, p.6) é:

uma variável intrínseca à organização, em interação com o meio ambiente onde atua. É o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos empregados em uma organização e das demais pessoas que com eles interagem.

Já para Luz (1995) o clima organizacional pode ser revelado através dos atos e expressões dos empregados, principalmente quando são muito bons ou muito ruins. O clima organizacional segundo o autor, é afetado pelos conflitos intraorganizacionais, pelos fatores positivos e negativos da organização e pelos fatores externos à mesma.

O termo clima organizacional está diretamente ligado aos aspectos internos do ambiente organizacional, quando favorável, provoca motivação elevada conduzindo a maior satisfação, interesse e colaboração. Do mesmo modo, uma baixa motivação, causará desinteresse, insatisfação, inconformidade e em alguns casos até mesmo depressão.

Para Chiavenato (1987, p.44), motivação é “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico.”

Segundo o autor, ao observar as pessoas trabalhando, constata-se que as mesmas executam suas tarefas de formas diferentes, ou seja, desempenho divergente entre elas. O desempenho não está relacionado apenas às suas aptidões e habilidades, mas também à motivação para o trabalho. Quanto mais motivado, maior será sua produtividade e seu desempenho. Desta forma, pode-se observar que as diferenças individuais dificultam a determinação de critérios e parâmetros para desenvolver a motivação das pessoas de forma igualitária.

Muito embora existam diferenças entre as pessoas, certas necessidades são semelhantes entre elas no que diz respeito a busca de satisfação .

De acordo com Hersey e Blanchardt (1986, p.18):

as pessoas diferem uma das outras não só pela capacidade que as mesma possuem, mas também pela vontade de fazer as coisas, ou seja, a motivação. Os motivos são as necessidades, desejos e impulsos vindos dos indivíduos e digeridos aos seus objetivos. São os porquês do seu pensamento.

Outro fator determinante da motivação, apresentado pela revista Você S.A, na reportagem, Sucesso (2002) é trabalhar no que se gosta de fazer. Nas empresas em que os funcionários vêem um significado no que fazem, enxergam sua participação como importante

e colocam o coração no trabalho, obtêm maior produtividade e rentabilidade. Essas pessoas tendem a ser mais motivadas, e a motivação é um sentimento interno de cada indivíduo.

A satisfação no trabalho, segundo a mesma reportagem é fruto da realização profissional, tornando-se componente da felicidade em todos os níveis de renda. A maioria das pessoas está envolvida em ganhar dinheiro, esquecendo de levar em consideração a satisfação com o trabalho realizado, que em muitos casos transformam-se em insatisfações.

A considerável atenção que se tem despendido sobre o conceito de clima organizacional e satisfação no ambiente de trabalho, visa o entendimento dos processos pelos quais a estrutura organizacional e as estratégias administrativas afetam a motivação e as atitudes individuais dos colaboradores da empresas.

Outra definição de clima organizacional de acordo com Litwin (apud OLIVEIRA, 1995, p.21) “Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e influencia seu comportamento.”

Como se percebe, o conceito de clima organizacional procura descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham e a qualidade dos resultados pode apresentar variações de acordo com os aspectos levados em consideração na pesquisa.

2.2 Dimensões do clima organizacional

Entre os diversos modelos utilizados para estudar o clima organizacional, encontram-se dimensões ou variáveis, que estão direta ou indiretamente relacionados com a satisfação dos empregados e, conseqüentemente, com o seu desempenho e da própria organização.

Luz (1995) analisa o clima organizacional através de um modelo que utiliza a percepção de dezoito variáveis, distribuídas da seguinte forma:

Trabalho em si, onde se procura conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam; Integração interdepartamental que avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os diversos departamentos da empresa; Salário: analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e de outras empresas do ramo; Supervisão: aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia; Comunicação

existente entre os departamentos; Progresso Profissional onde avalia as oportunidades de crescimento dentro da empresa; Relacionamento Interpessoal; Estabilidade no Emprego; Processo Decisório que avalia o grau de concentração das decisões; Benefícios oferecidos; Condições Físicas de Trabalho; Relacionamento X Empresa X Sindicato X Funcionários; Disciplina, rigidez de normas e regras da empresa; Participação na gestão da empresa; Pagamento, que busca avaliar se há erros e distorções nos descontos; Segurança em relação aos acidentes de trabalho; Objetivos Organizacionais, verificando se as metas e objetivos são expostos claramente; Orientação para Resultados: comprometimento e responsabilidade com os resultados da empresa.

Este modelo para pesquisa de clima organizacional dá maior ênfase aos aspectos internos da organização, considerando também os ambientes externos a ela, e que possivelmente afetam os empregados.

Segundo o autor, a pesquisa de clima organizacional revela a percepção e as atitudes das pessoas, com relação a vários aspectos ligados ao trabalho, bem como o estado de ânimo dos mesmos, apontando as relações de causa e efeito desse estado. “Serve para identificar a existência de problemas reais no campo das relações trabalhistas e para antever os problemas potenciais, permitindo a sua prevenção através do aprimoramento das políticas de pessoas entre outras providências.”

Com algumas diferenças de nomenclatura, mas com conteúdos relativamente semelhantes ao modelo proposto por Luz (1995), Pilares (1991, p.47) escolheu dez fatores pertinentes à pesquisa de clima organizacional, conforme descrito abaixo:

Quantidade de Trabalho: analisa a percepção dos empregados em relação a quantidade de trabalho a eles atribuída, a distribuição do trabalho existente na unidade e a suficiência de pessoal para a realização dos serviços.

Relações Intersetoriais: avalia o grau de conhecimento dos objetivos da unidade e da empresa, bem como, o grau de informação sobre os procedimentos ou mudanças estruturais que afetam diretamente os serviços dos empregados.

Sistemas e Canais de Comunicação: analisa a disponibilidade de informações e procedimentos necessários ao desempenho das tarefas.

Remuneração e Carreira: analisa os procedimentos adotados pela empresa nos processos de promoção, de carreira e sua política salarial.

Benefícios: considera o grau de satisfação com os benefícios existentes, as facilidades de utilização e a sua suficiência do elenco de benefícios.

Relacionamento com a Chefia: analisa o nível de relacionamento profissional existente entre as chefias e os subordinados, sua qualidade e as influências no trabalho.

Relacionamento Interpessoal: considera as situações de relacionamento interpessoal e sua adequação ao desenvolvimento do trabalho.

Valorização Profissional: avalia a percepção dos empregados quanto a valorização, pela empresa, de seus recursos humanos.

Motivação: analisa os aspectos de estima e auto-realização proporcionados pelo trabalho.

Satisfação com a Empresa: avalia o grau de satisfação com a empresa, em seu aspecto institucional.

Já no modelo de pesquisa proposto por Souza (1978, p.47), são apresentadas sete variáveis, onde se avalia, além da posição atual da empresa, qual situação na visão dos empregados a organização deveria se encontrar. As dimensões analisadas são: Conformidade, Responsabilidade, Padrões, Recompensas, Clareza Organizacional, Calor Humano e Apoio e por fim Liderança.

Este modelo é mais simples e possui um número reduzido de variáveis a serem estudadas. Este modelo pode ser considerado como bom, pois com poucas variáveis o tratamento dos resultados da pesquisa se torna mais fácil e menos complexo. Por outro lado, muitas questões deixam de ser identificadas devido a poucas segmentações que o modelo apresenta.

De acordo com Falcão e Ferraz (1996, p.48) o modelo de pesquisa conta com 16 variáveis conforme a seguir:

relacionamento Chefe x Subordinado, Motivação, Imagem da Empresa, Pensamento sobre os Produtos da Empresa, Crescimento da Empresa, Satisfação com o Trabalho, Condições de Trabalho, Benefícios Oferecidos aos Empregados, Comunicações Internas, Mentalidade Voltada a Qualidade Total, Integração entre os Setores, Estilos de Chefias, Definição de Atribuições/Competência, Participação no Processo Decisório, Comprometimento e Relacionamento com os Colegas.

Muito semelhante com o modelo sugerido por Luz (1995), estas variáveis englobam uma série de questões relacionadas a percepção que os funcionários têm sobre a empresa e satisfação dos mesmos.

Citados por Chiavenato (1987), Litwin e Stinger apresentam seis dimensões que indicam a avaliação do clima organizacional:

estrutura: o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos, etc.

Responsabilidade: o sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões ou em suas tarefas.

Riscos: o senso de risco e desafio no cargo e na situação de trabalho.

Recompensa: o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa *versus* criticismo e punições.

Calor e apoio: o sentimento de “boa camaradagem” geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.

Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos.

Compreende-se que existem variações quanto à segmentação na pesquisa de clima organizacional, onde cada autor possui uma determinada característica e uma certa preferência quanto à escolha dos fatores a serem analisados e trabalhados. O tipo de dimensão escolhida para a pesquisa de clima interno, dependerá do foco e dos objetivos estabelecidos pela empresa.

A escolha do modelo em relação ao tamanho da empresa deve ser considerada, pois utilizar muitas variáveis pode não ser tão eficaz para uma empresa de grande porte como para a pequena empresa, considerando o número total de funcionários de acordo com Chiavenato (1987). Não seria fácil propor melhorias para tantas variáveis.

Pode-se perceber que um modelo de variáveis para uma pesquisa de clima organizacional é flexível, pois cada organização possui seus objetivos, suas diretrizes e para isso há necessidade de ajustes em relação as segmentações abordadas levando-se em consideração sua cultura e suas características.

2.3 Etapas da pesquisa de clima organizacional

Um dos métodos para tornar a pesquisa eficaz, é levar em consideração o que muitos autores comentam sobre o planejamento e etapas da pesquisa de clima interno.

É fácil perceber a importância de se fazer um plano, pois se estabelecerá ações, prazos e responsáveis para que o andamento da pesquisa não fique prejudicado.

De acordo com Falcão e Ferraz (1996, p.27) as etapas de um plano de pesquisa de clima organizacional são:

divulgação Interna, Elaboração do Questionário, Aplicação da Pesquisa, Área Teste, Time do Projeto, Prazos, Tabulação da Pesquisa, Apresentação dos Resultados à Direção, às Unidades e aos Empregados.

Oliveira (1995, p.107) também apresenta algumas etapas que são consideradas para um planejamento de pesquisa de clima organizacional:

preparação: obtenção de informações mais precisão sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
Metodologia de pesquisa: formulação das questões de pesquisa a serem examinadas e escolha de ações a ser seguidas.
Execução da pesquisa: coleta de dados.

Interpretação dos dados: preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa.

Conclusões teóricas: estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadoras e indicando sua relação com a teoria existente.

Os dois modelos citados são semelhantes, porém nota-se pequena diferença entre eles no que diz respeito à preocupação em relação ao problema da pesquisa e a consideração em relação a teoria na busca das conclusões obtidas, pelo segundo modelo pesquisado.

3 METODOLOGIA

Este capítulo evidencia as orientações e procedimentos metodológicos que foram utilizados no estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa, conforme diz Mattar (1999), se caracteriza como exploratória, pois visa obter um maior conhecimento sobre o tema proposto. Em alguns momentos foi considerada também como pesquisa descritiva, pois segundo Vergara (1997) foi exposto características do fenômeno estudo.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, o estudo utilizou predominantemente a abordagem quantitativa, pois a análise das informações e a interação entre as variáveis foram realizadas através de cálculos numéricos e percentuais. Como apoio à análise dos resultados foi utilizada a abordagem qualitativa.

Quanto aos meios de investigação utilizados, podemos classificar este estudo como uma pesquisa de campo e também estudo de caso.

Para Vergara (1997, p.45):

pesquisa de campo é investigação empírica realizada no lugar onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

O estudo de caso segundo Watson (apud OLIVEIRA, 1995, p. 157):

[...] tem por objetivo de estudo a vida de uma unidade em seu processo total, ou em uma de suas fases, de modo a destacar sua situação cultural e suas relações com outras unidades... Diversamente do método estatístico, o método de casos oferece um quadro mais ou menos contínuo, no tempo, dos incidentes pelos quais passou a unidade em questão, ou das forças e influências a que esteve submetida.

A pesquisa foi realizada no próprio campo de estudo, no escritório administrativo da Insular Transportes Coletivos, visando obter o conhecimento do nível de satisfação dos seus colaboradores.

3.2 Universo e amostra

Segundo Mattar (1999, p.264) população de pesquisa é “o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas”. A pesquisa em questão teve como população alvo os colaboradores que trabalham na empresa Insular. Cabe lembrar que no momento da pesquisa a empresa dispunha de 387 colaboradores no seu quadro funcional, porém foram respondidos 304 questionários. A intenção era de se fazer uma pesquisa censitária, abrangendo a totalidade de colaboradores, mas em função de férias, atestado e licença médica (INSS), não foi possível.

3.3 Técnica de coleta de dados

As informações para o desenvolvimento da pesquisa foram obtidas através de dados primários e secundários.

Segundo Mattar (1999) dados primários são aqueles que ainda não foram coletados e que visam atender os objetivos da pesquisa. Os dados primários para esta pesquisa de clima organizacional foram obtidos através de um questionário estruturado não-disfarçado, uma vez que tanto as questões a serem perguntadas quanto as respostas possíveis de serem respondidas foram completamente determinadas e os objetivos apresentam-se claros para os respondentes.

Já os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e outros materiais encontrados na empresa. De acordo com Mattar (1999, p.135) “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados, e que estão à disposição dos interessados.”

Fundamentando-se nos modelos apresentados pelos autores, a Diretoria da empresa decidiu elaborar um modelo próprio para se adequar melhor a pesquisa feita na empresa:

a) Relacionamento com os colegas de trabalho e Relacionamento com o chefe imediato:

Através destas variáveis, pode-se avaliar o grau de relacionamento existente entre os funcionários e o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a qualidade da supervisão em termos de competência, feedback, organização e relacionamento.

b) Ambiente de trabalho:

Variáveis que avaliam as condições físicas de trabalho, se os materiais e equipamentos são adequados e se o ambiente é seguro e saudável.

c) Treinamentos oferecidos:

Busca-se avaliar se há interesse no crescimento profissional dos colaboradores da empresa, através da satisfação em relação a quantidade e qualidade de treinamentos oferecidos.

d) Comunicação na empresa:

Analisa a disponibilidade de informações e se os meios de comunicações na empresa são satisfatórios.

e) Trabalho em equipe:

Avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os colaboradores, bem como o conhecimento dos objetivos e metas de cada setor.

f) Qualidade do trabalho:

Este segmento diz respeito à qualidade do trabalho realizado pelos colaboradores. A percepção dos mesmos em relação ao trabalho que eles e os outros colegas executam as atividades.

g) Produtividade individual:

Critério que avalia o grau de importância do trabalho de cada colaborador, bem como a divisão de tarefas e aproveitamento das habilidades individuais.

O questionário foi composto por vinte e sete perguntas, onde o colaborador poderia assinalar uma das cinco opções de resposta com “X”.

Para melhor entendimento dos respondentes, foi feita uma breve explicação do objetivo da pesquisa e instruções para o preenchimento do questionário, evitando com esta sistemática, eventuais erros.

A pesquisa foi aplicada pela acadêmica no auditório da empresa, no período de 9 a 13 de setembro de 2002, com grupos de no máximo trinta pessoas.

3.4 Análise dos dados coletados

O instrumento de análise utilizado para a tabulação dos dados foi a distribuição de frequências de dados quantitativos.

Os resultados foram analisados e desenvolvidos através de tabelas e gráficos, com o número e percentual de respondentes, conforme cada pergunta em suas respectivas segmentações.

3.5 Limitações da pesquisa

Algumas limitações foram encontradas no decorrer da pesquisa, porém não afetaram os dados e resultados obtidos. Primeiramente, alguns entrevistados tiveram dificuldades em responder as perguntas, porém acredita-se que a complexidade seja em função do baixo grau de escolaridade que se encontra na empresa. Outra limitação visualizada foi o tempo disponibilizado para aplicação dos questionários. Todos foram preenchidos no final de um treinamento oferecido pela empresa, onde a maioria dos entrevistados já estava com nível elevado de cansaço físico. Porém, em virtude da escala de trabalho, se fez viável a aplicação da pesquisa neste momento, onde se conseguiu reunir o maior número de colaboradores.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Abaixo, estarão relacionados os valores em percentual de cada pergunta que compõe o questionário aplicado.

4.1 Relacionamento com os colegas de trabalho

De acordo com os dados abaixo, 66% dos respondentes considera ótima e 29% boa a relação que existe entre os colegas do mesmo local de trabalho.

Tabela 1 - A relação com meus colegas de trabalho do meu Setor/Área é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Ótima | 115 | 76 | 191 | 66% |
| Boa | 66 | 17 | 83 | 29% |
| Regular | 7 | 8 | 15 | 5% |
| Ruim | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Péssima | 1 | 0 | 1 | 0% |
| Total | | | 290 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

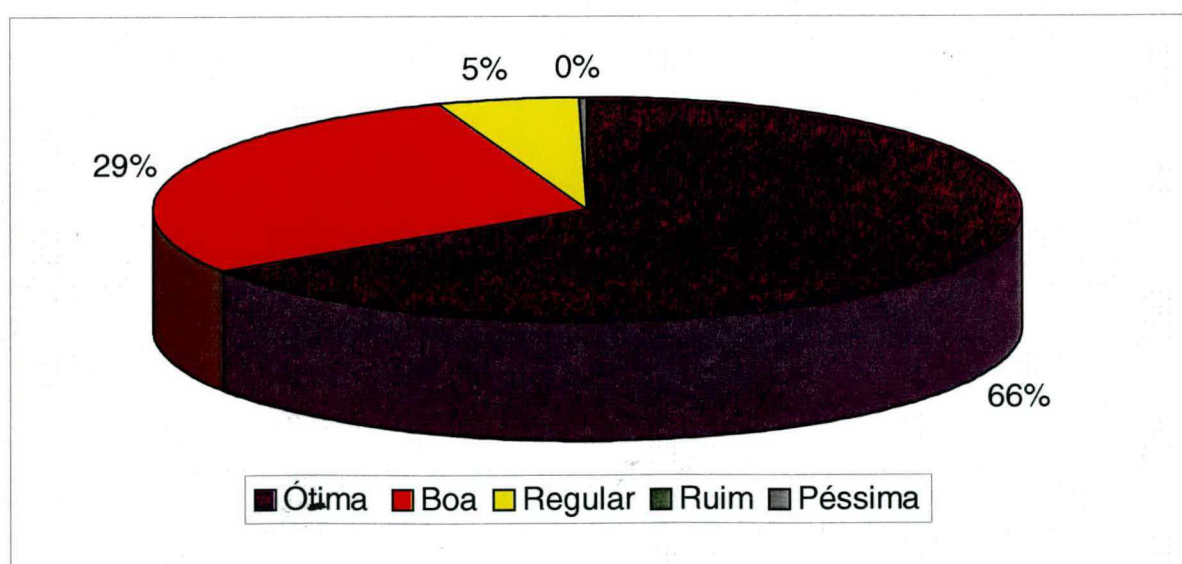


Gráfico 1 – Relacionamento com os colegas

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se na tabela e no gráfico abaixo que a maioria dos respondentes (42%) considera boa a relação de confiança entre os colegas de trabalho, garantindo a satisfação com 27% considerando ótima.

Tabela 2 - A relação de confiança uns nos outros na empresa é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótima | 36 | 42 | 78 | 27% |
| Boa | 64 | 59 | 123 | 42% |
| Regular | 49 | 27 | 76 | 26% |
| Ruim | 6 | 4 | 10 | 3% |
| Péssima | 0 | 3 | 3 | 1% |
| Total | | | 290 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

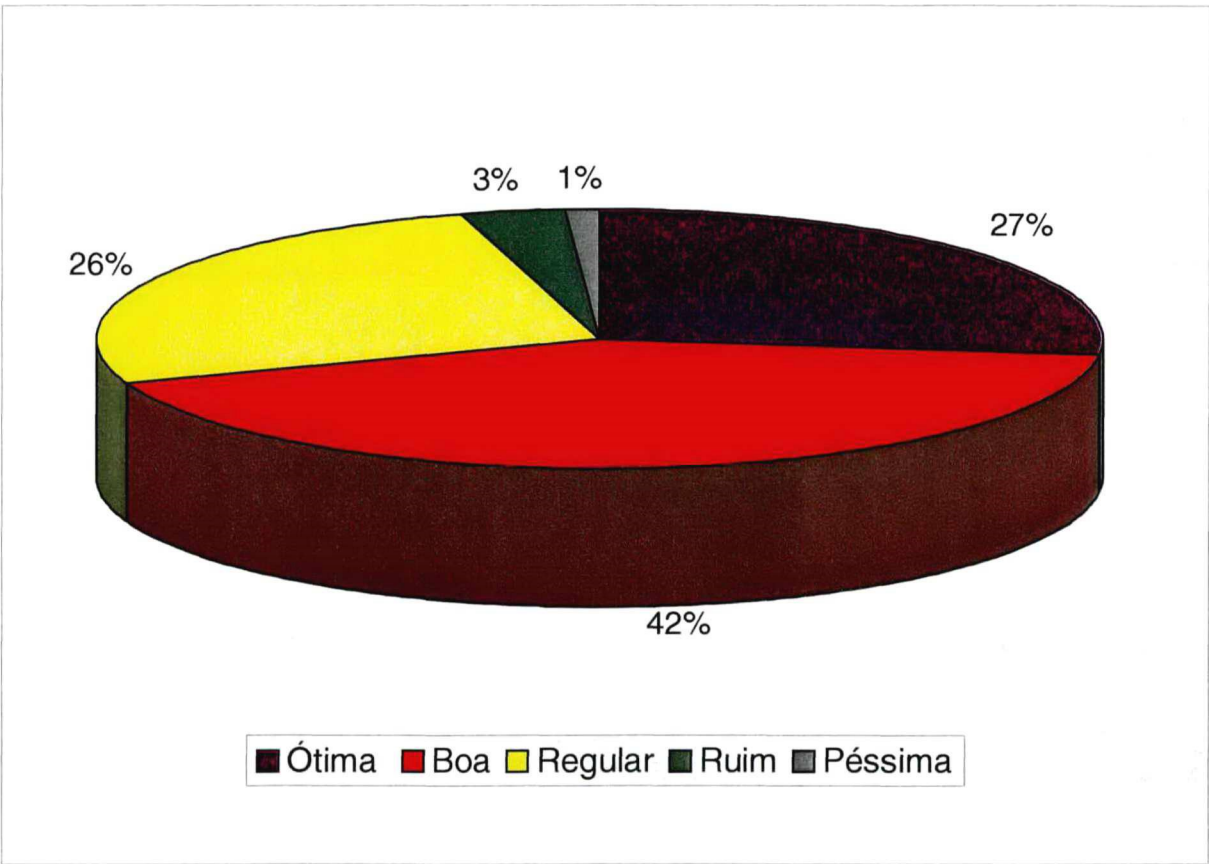


Gráfico 2 – Confiança

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados apresentados abaixo, 45% dos respondentes afirma ser ótimo 41% bom o relacionamento de amizade com os colegas das outras áreas, indicando satisfação neste segmento.

Tabela 3 - O relacionamento de amizade com colegas de outros Setores é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótima | 68 | 63 | 131 | 45% |
| Boa | 72 | 45 | 117 | 41% |
| Regular | 23 | 11 | 34 | 12% |
| Ruim | 3 | 0 | 3 | 1% |
| Péssima | 2 | 1 | 3 | 1% |
| Total | | | 288 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

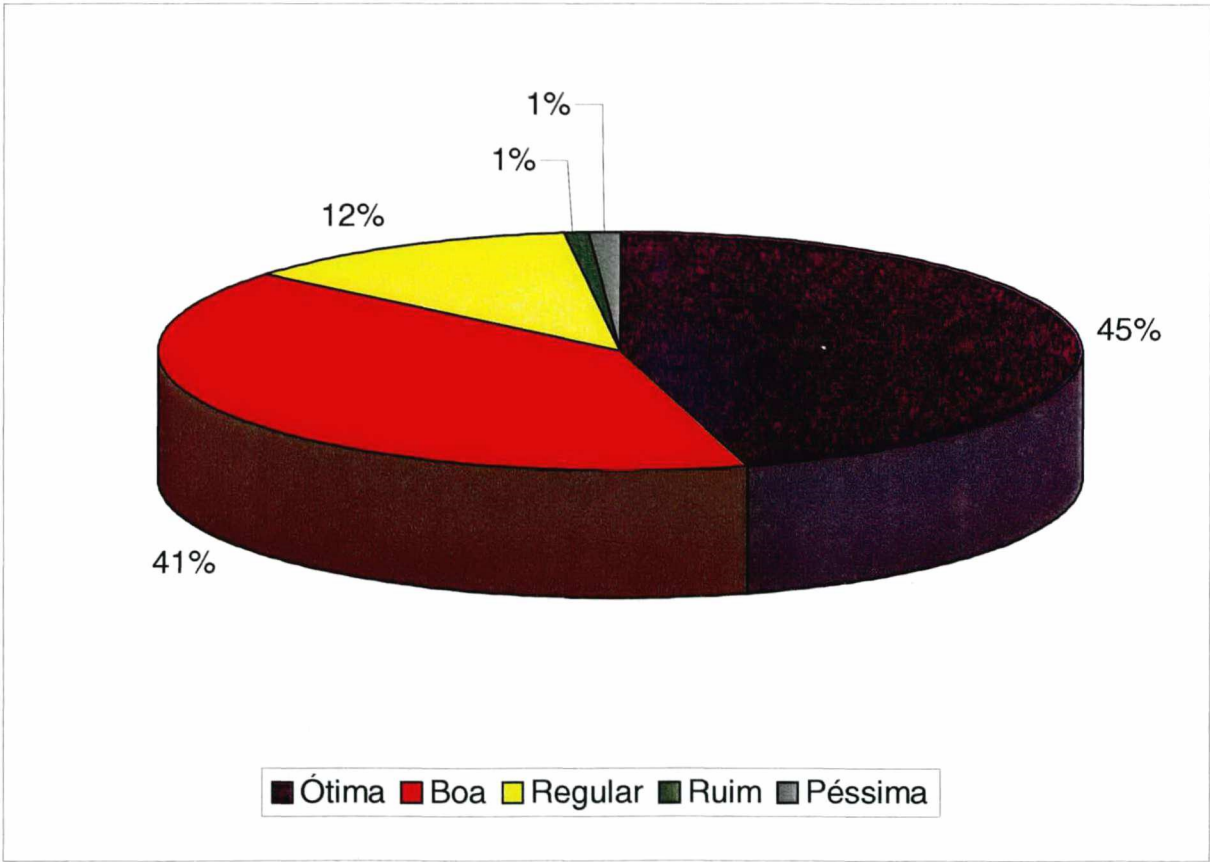


Gráfico 3 - Amizade

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Relacionamento com o superior imediato

Conforme se apresentam os dados abaixo, 55% dos respondentes considera ótimo e 35% bom o relacionamento profissional e pessoal com o chefe, demonstrando satisfação para a maioria.

Tabela 4 - O relacionamento profissional e pessoal com meu chefe é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 106 | 53 | 159 | 55% |
| Bom | 73 | 29 | 102 | 35% |
| Regular | 18 | 5 | 23 | 8% |
| Ruim | 2 | 0 | 2 | 1% |
| Péssimo | 0 | 3 | 3 | 1% |
| Total | | | 289 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

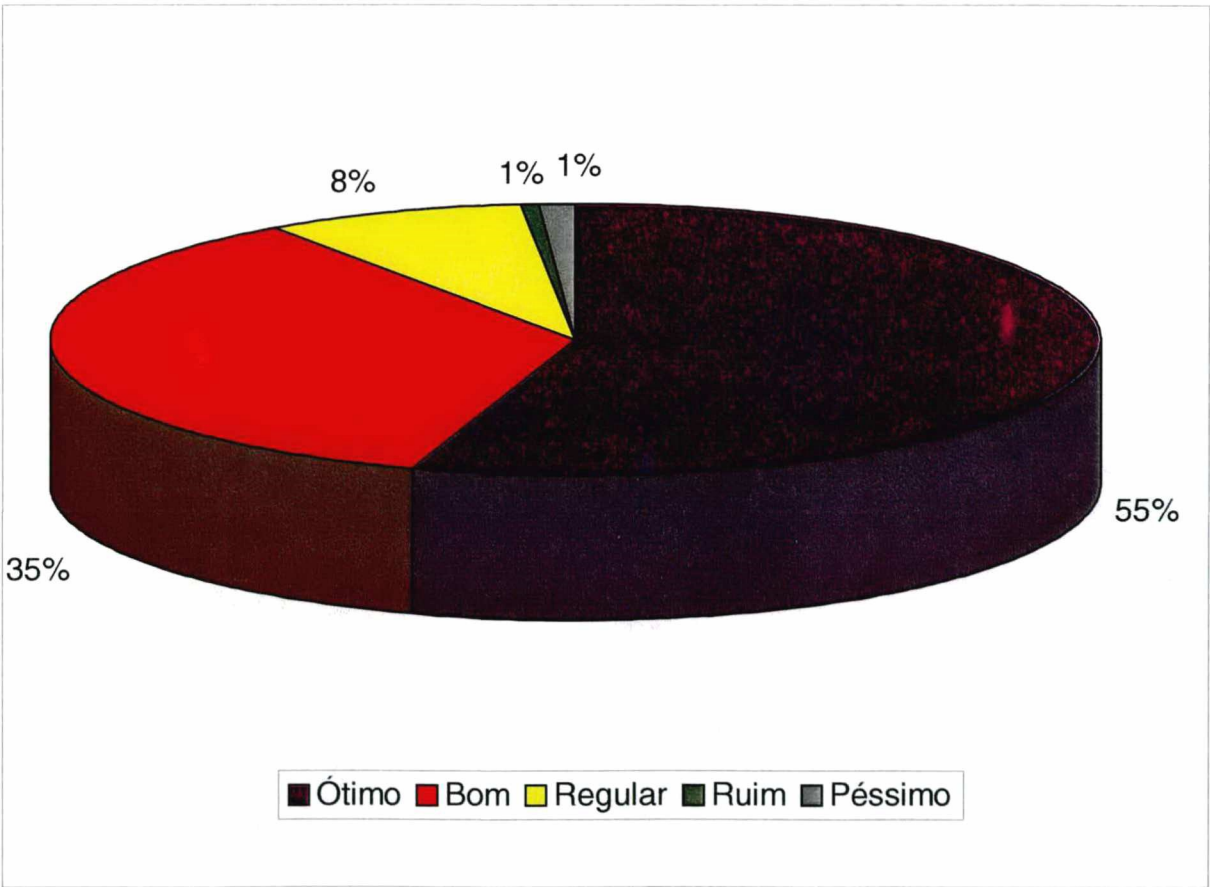


Gráfico 4 – Relacionamento profissional

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa indica que 35% dos respondentes considera bom e 33% ótimo, o tempo que o chefe reserva para conversar sobre o trabalho.

Tabela 5 - O tempo que meu chefe reserva para conversar comigo sobre o meu trabalho é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 44 | 50 | 94 | 33% |
| Bom | 50 | 51 | 101 | 35% |
| Regular | 33 | 27 | 60 | 21% |
| Ruim | 13 | 6 | 19 | 7% |
| Péssimo | 5 | 6 | 11 | 4% |
| Total | | | 285 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

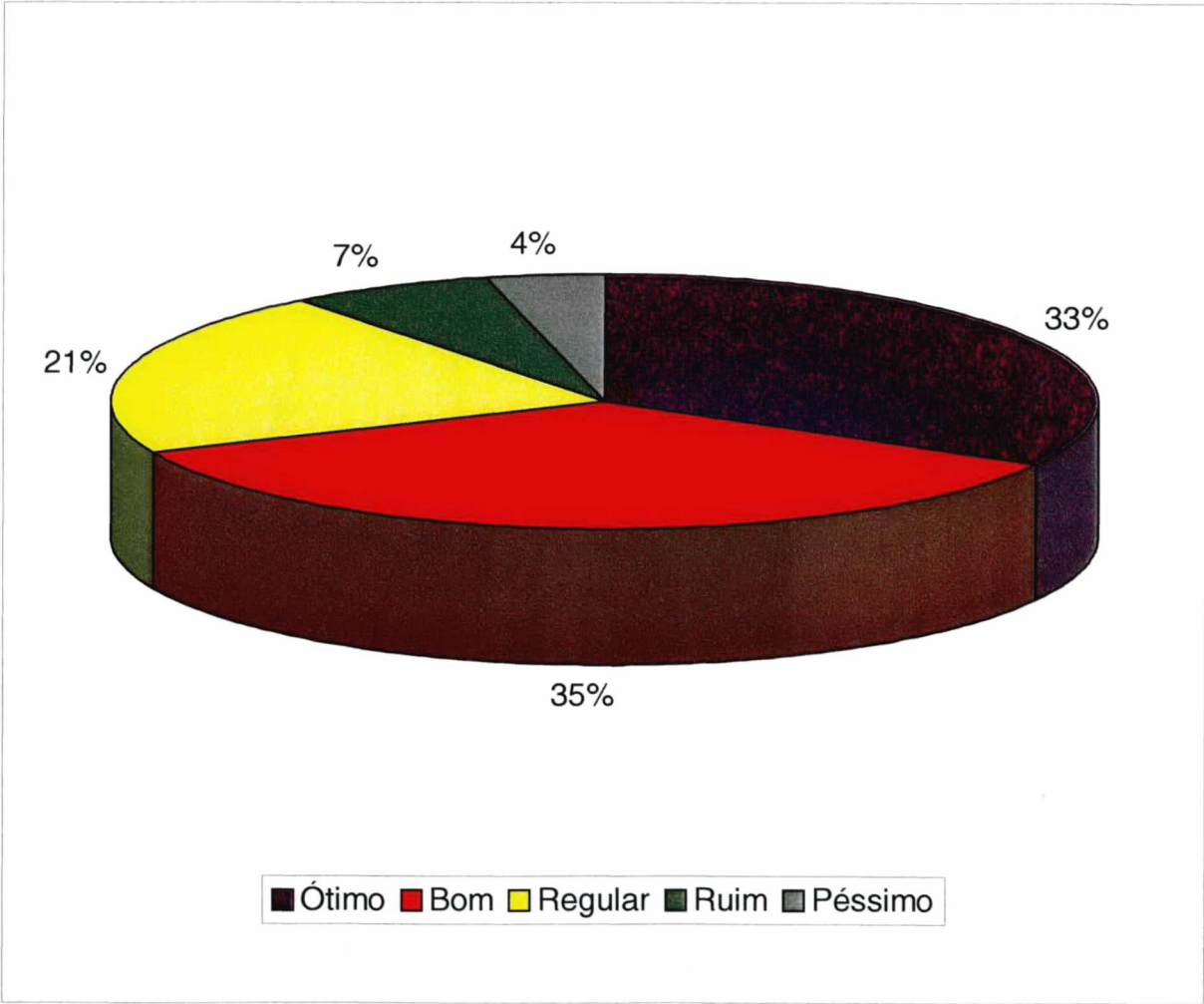


Gráfico 5 – Tempo disponível

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados da pesquisa, 37% dos respondentes considera bom e 32% ótimo a maneira igualitária que chefe trata os colaboradores, garantindo satisfação para 69% dos respondentes.

Tabela 6 - O tratamento que meu chefe tem com seus subordinados é de maneira igualitária:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 49 | 38 | 87 | 32% |
| Bom | 58 | 45 | 103 | 37% |
| Regular | 32 | 32 | 64 | 23% |
| Ruim | 10 | 4 | 14 | 5% |
| Péssimo | 3 | 5 | 8 | 3% |
| Total | | | 276 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

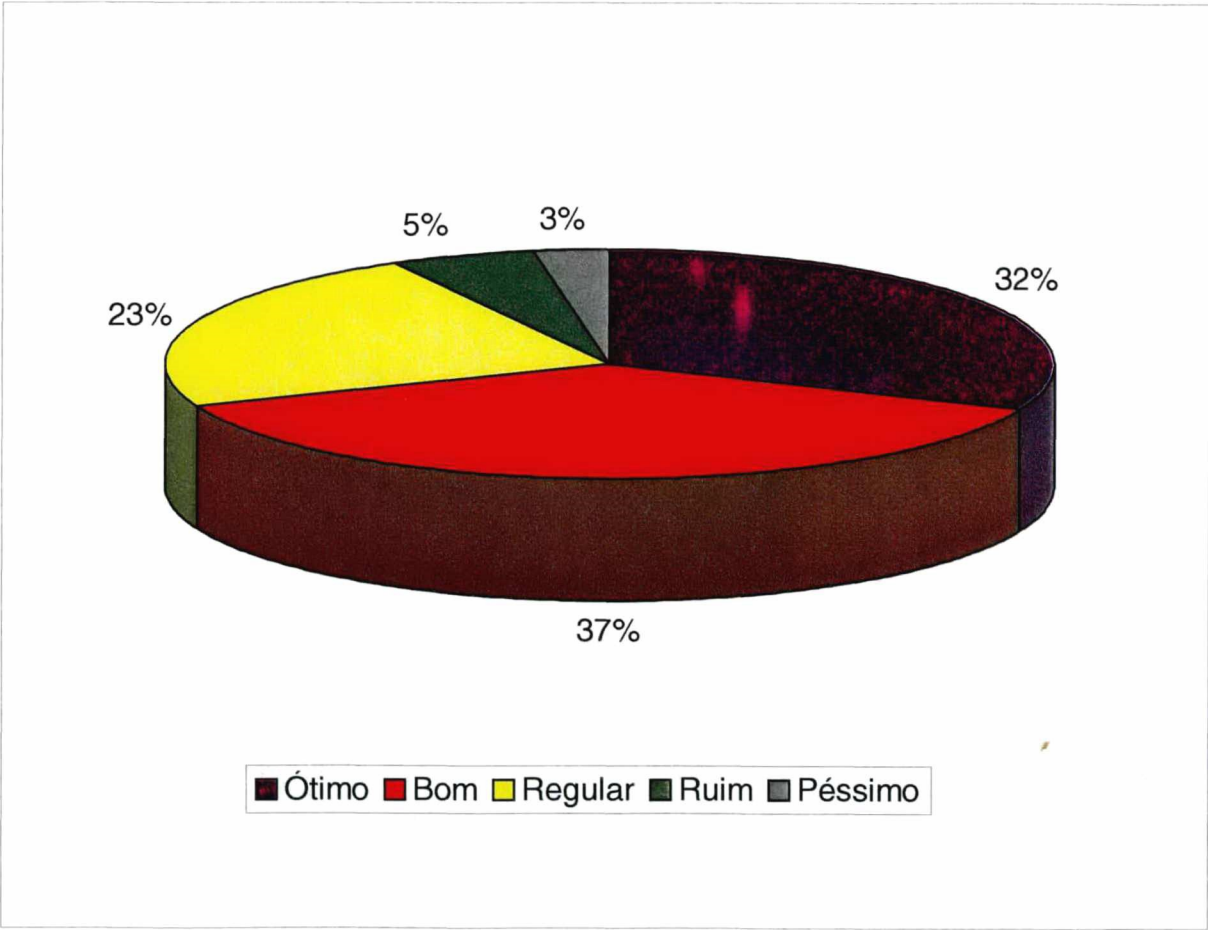


Gráfico 6 – Tratamento igualitário

Fonte: Dados da pesquisa

O estudo demonstra que 47% dos respondentes considera ótimo e 32% bom o reconhecimento do superior imediato quando o colaborador realiza um bom trabalho, indicando satisfação para 79% que responderam a questão.

Tabela 7 - O reconhecimento de meu superior, quando realizo um bom trabalho é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 71 | 63 | 134 | 47% |
| Bom | 51 | 40 | 91 | 32% |
| Regular | 22 | 17 | 39 | 14% |
| Ruim | 6 | 5 | 11 | 4% |
| Péssimo | 6 | 4 | 10 | 4% |
| Total | | | 285 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

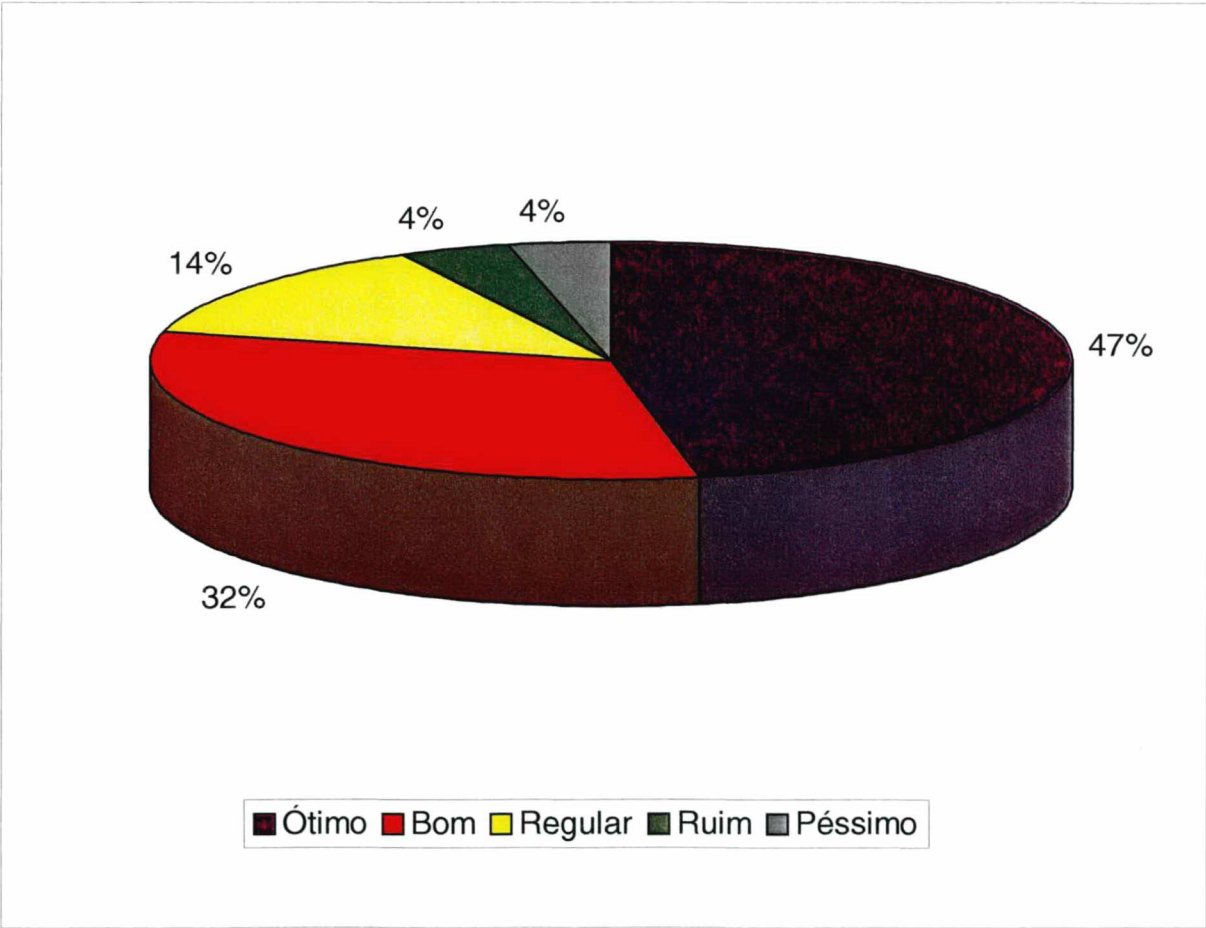


Gráfico 7 - Reconhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Ambiente de trabalho

Conforme dados da pesquisa, 59% dos respondentes considera ótima e 32% boa a disponibilidade de equipamentos e materiais para realização dos trabalhos.

Tabela 8 - A disponibilidade de equipamentos e materiais para que eu realize o meu trabalho é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótima | 101 | 68 | 169 | 59% |
| Boa | 62 | 30 | 92 | 32% |
| Regular | 20 | 1 | 21 | 7% |
| Ruim | 3 | 0 | 3 | 1% |
| Péssima | 1 | 2 | 3 | 1% |
| Total | | | 288 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

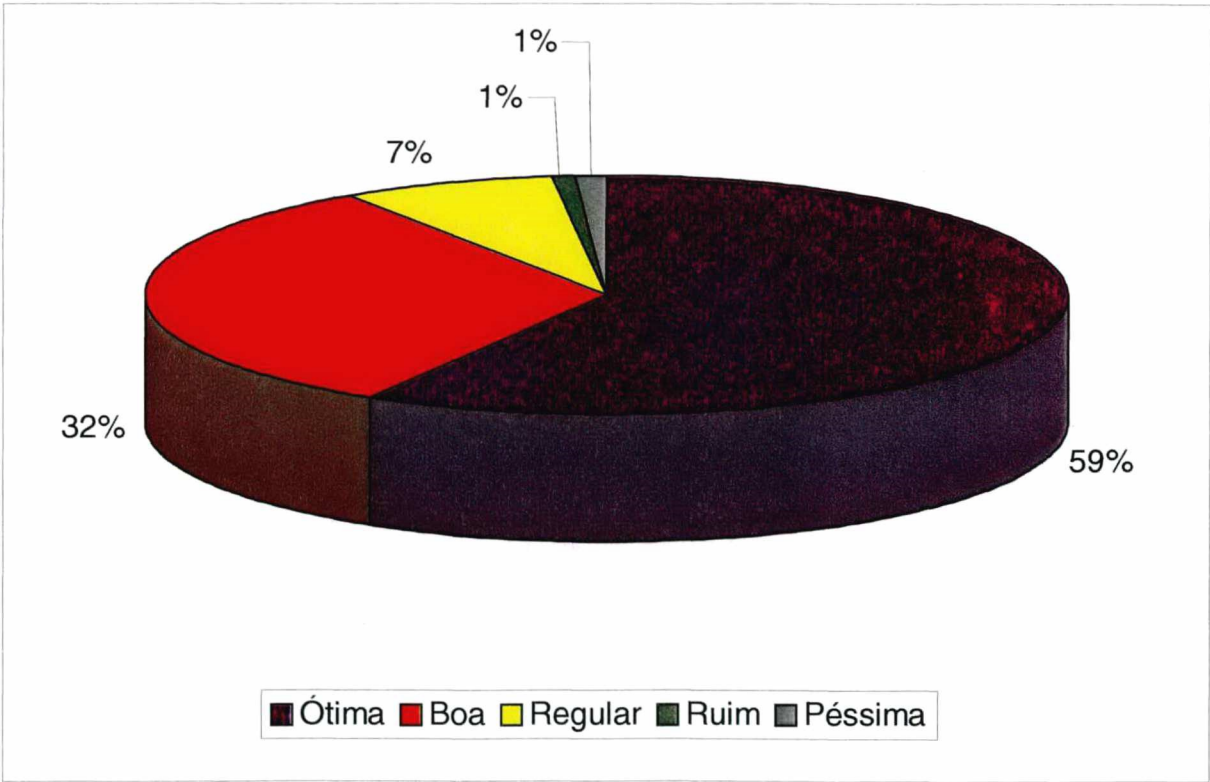


Gráfico 8 – Disponibilidade de equipamento

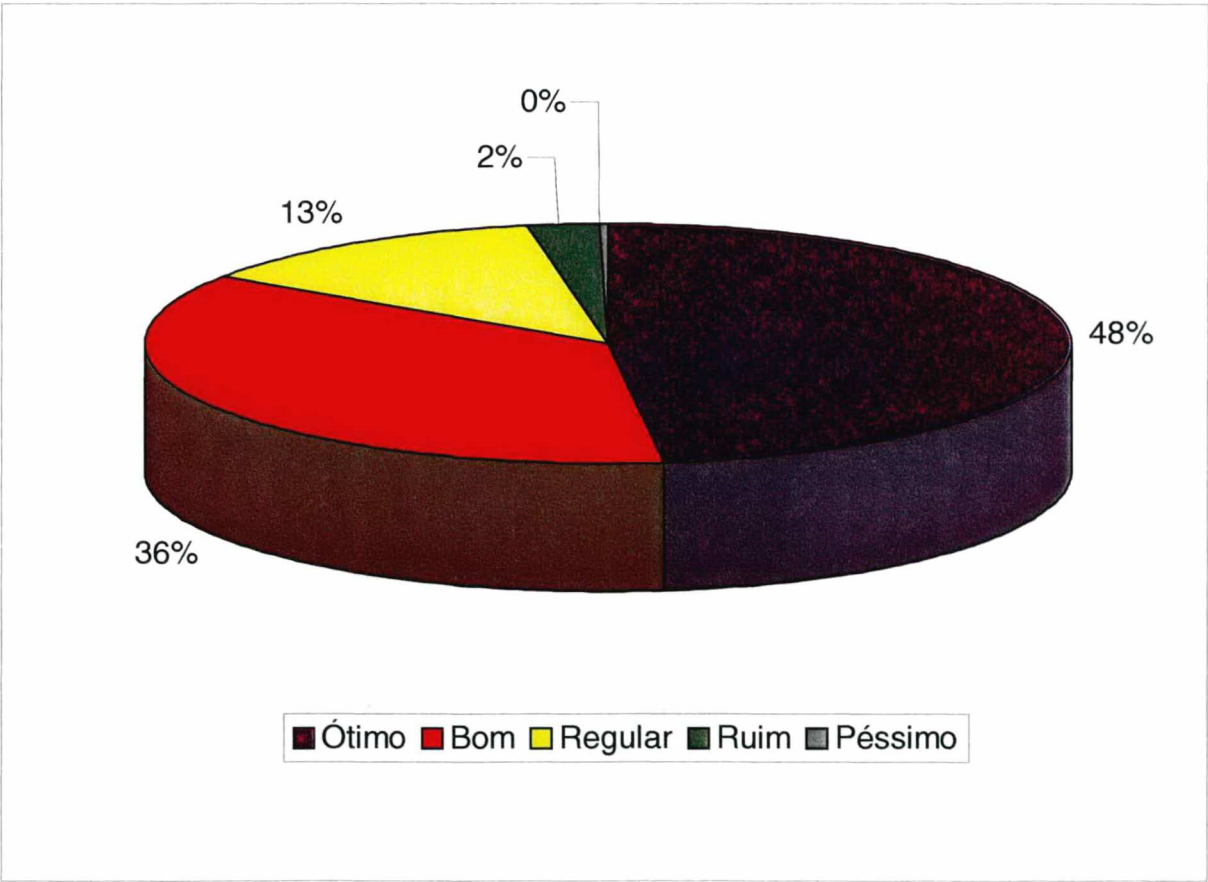
Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se nos dados apresentados abaixo que 48% dos respondentes considera ótimo e 36% bom o local, a organização e a limpeza no seu ambiente de trabalho, garantindo satisfação para a maioria dos colaboradores.

Tabela 9 - A organização, limpeza e o local onde realizo minhas atividades são:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 63 | 75 | 138 | 48% |
| Bom | 64 | 40 | 104 | 36% |
| Regular | 27 | 10 | 37 | 13% |
| Ruim | 3 | 4 | 7 | 2% |
| Péssimo | 1 | 0 | 1 | 0% |
| Total | | | 287 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa



Gráfica 9 – Organização, limpeza e local

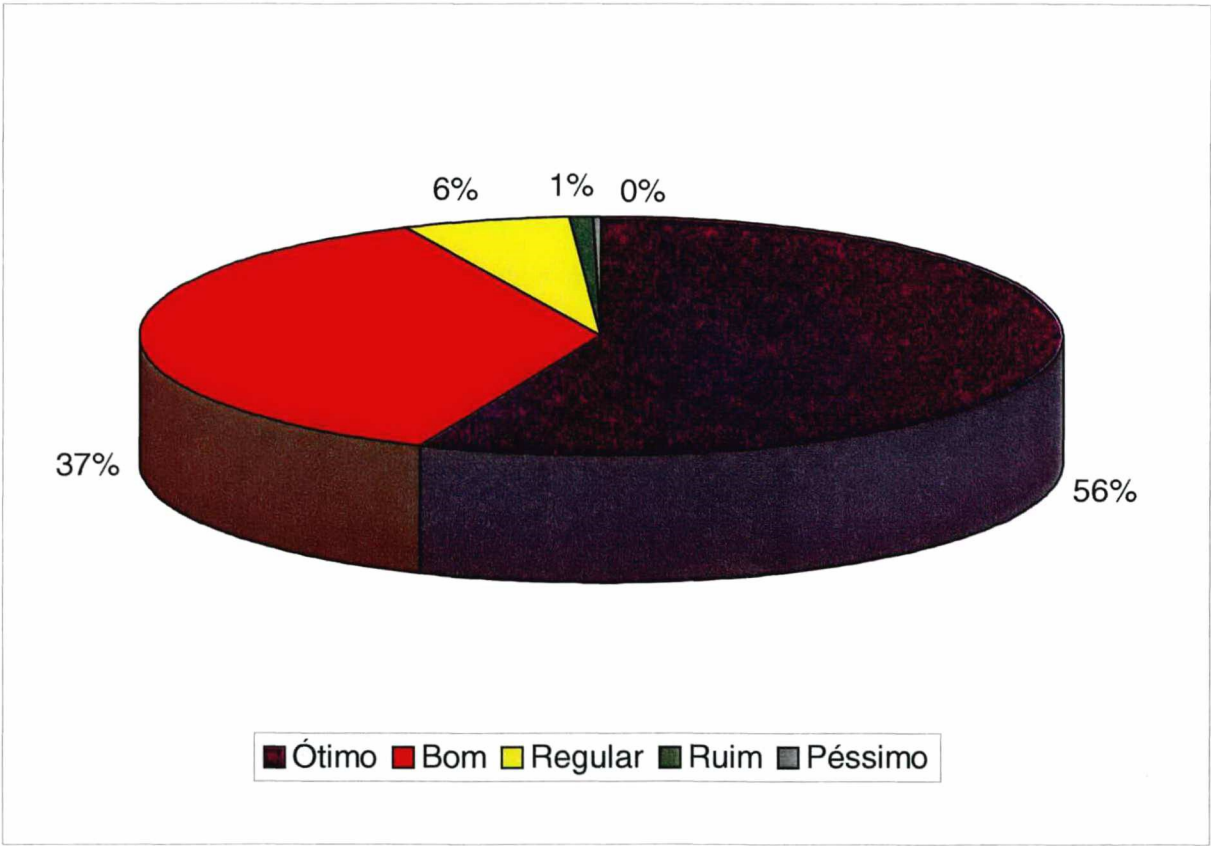
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados abaixo, 56% dos respondentes considera ótima e 37% boa a segurança das instalações e equipamentos com os quais trabalham.

Tabela 10 - A segurança das instalações e equipamentos com os quais trabalho é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 80 | 82 | 162 | 56% |
| Bom | 71 | 34 | 105 | 37% |
| Regular | 12 | 5 | 17 | 6% |
| Ruim | 0 | 2 | 2 | 1% |
| Péssimo | 0 | 1 | 1 | 0% |
| Total | | | 287 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa



Gráfica 10 – Segurança dos equipamentos

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados abaixo mostram que 46% dos respondentes considera ótimo e 44% bom o espaço físico e as condições para movimentação de matérias e pessoas, indicando um nível alto de satisfação para este item.

Tabela 11 - O espaço físico e as condições para movimentação de materiais e pessoas são:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 58 | 73 | 131 | 46% |
| Bom | 77 | 47 | 124 | 44% |
| Regular | 12 | 13 | 25 | 9% |
| Ruim | 2 | 1 | 3 | 1% |
| Péssimo | 0 | 1 | 1 | 0% |
| Total | | | 284 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

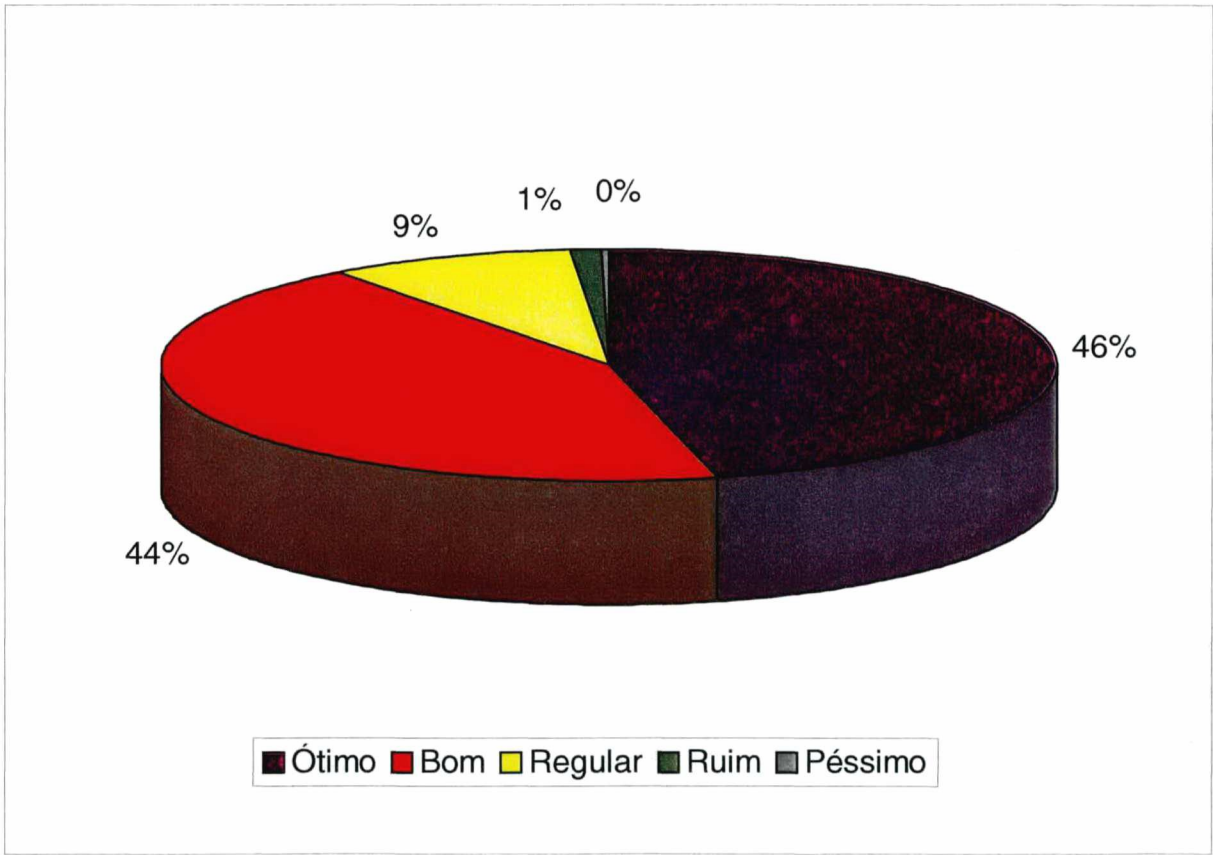


Gráfico 11 – Espaço físico

Fonte: Dados da pesquisa

Os equipamentos utilizados para o desempenho da função se enquadraram no conceito ótimo por 66% e bom por 26% dos entrevistados.

Tabela 12 - Os equipamentos que utilizo são adequados para o desempenho das minhas funções:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 108 | 83 | 191 | 66% |
| Bom | 54 | 21 | 75 | 26% |
| Regular | 11 | 5 | 16 | 6% |
| Ruim | 3 | 0 | 3 | 1% |
| Péssimo | 1 | 2 | 3 | 1% |
| Total | | | 288 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

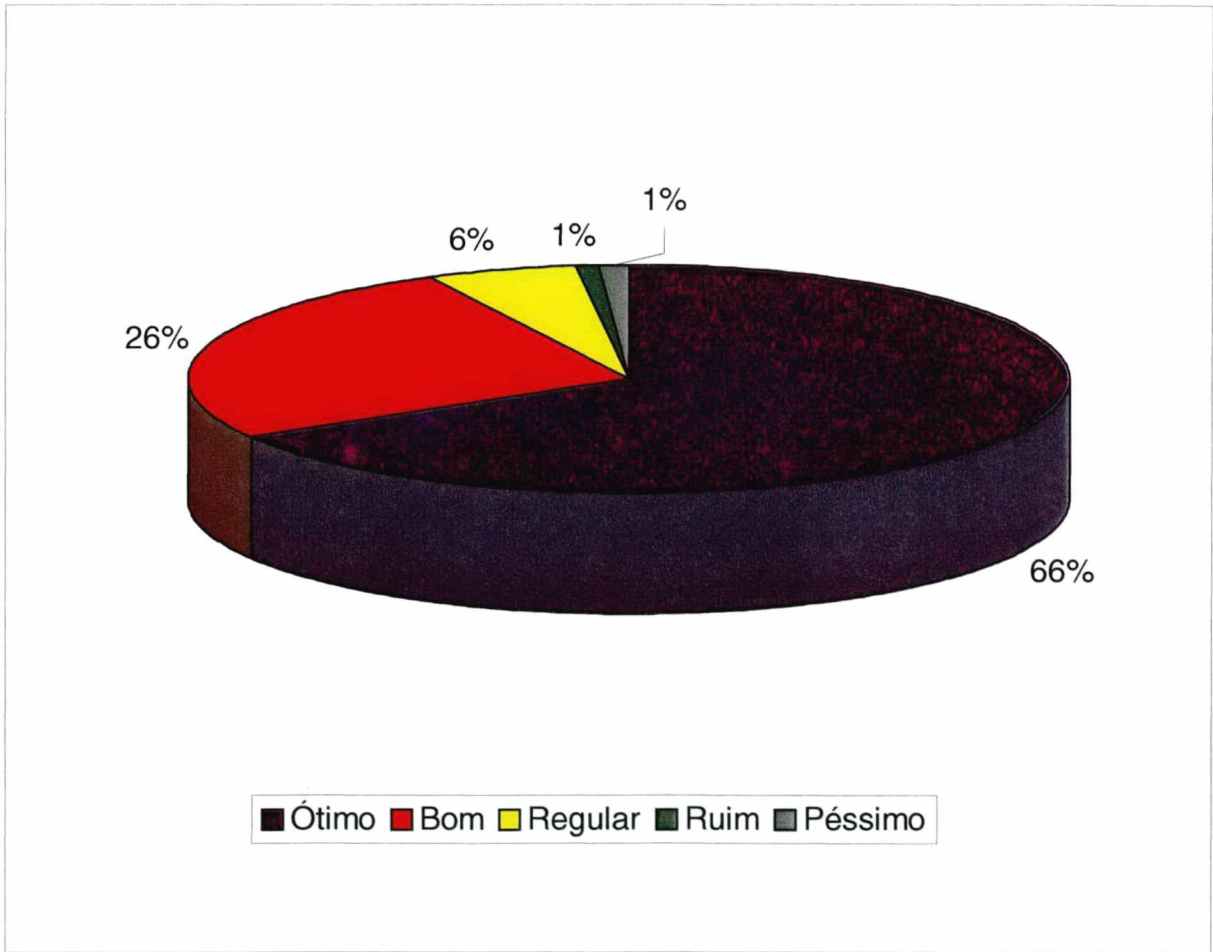


Gráfico 12 – Adequação dos equipamentos

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Treinamentos

O estudo abaixo demonstra que 67% dos entrevistados considera ótimo e 24% bom o conteúdo apresentado nos treinamentos oferecidos pela empresa.

Tabela 13 - Atribua uma nota ao conteúdo dos treinamentos realizados em relação ao meu trabalho:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 118 | 76 | 194 | 67% |
| Bom | 44 | 26 | 70 | 24% |
| Regular | 17 | 3 | 20 | 7% |
| Ruim | 1 | 2 | 3 | 1% |
| Péssimo | 1 | 0 | 1 | 0% |
| Total | | | 288 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

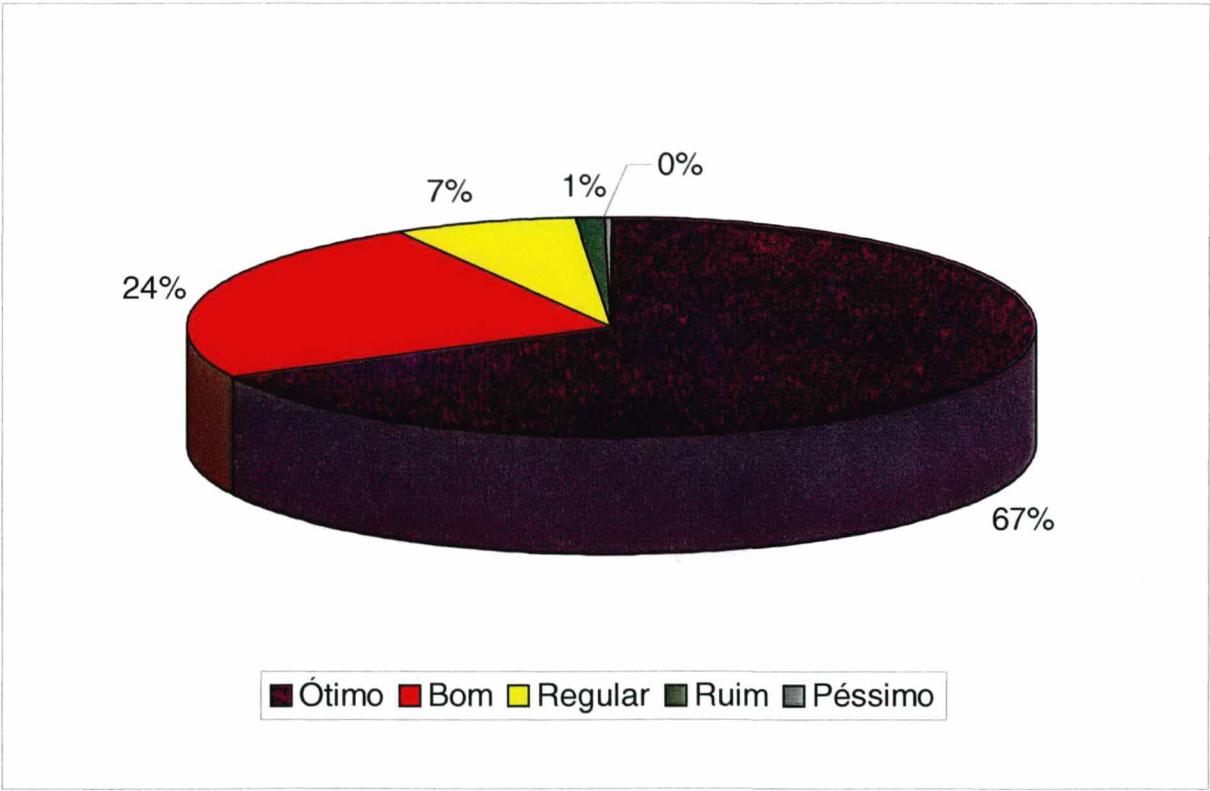


Gráfico 13 – Conteúdo dos treinamentos

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados apresentados abaixo, 66% dos respondentes considera ótima e 23% boa a quantidade e qualidade de treinamentos oferecidos pela empresa.

Tabela 14 - A quantidade e qualidade dos treinamentos que tenho na empresa são:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 129 | 60 | 189 | 66% |
| Bom | 42 | 25 | 67 | 23% |
| Regular | 20 | 6 | 26 | 9% |
| Ruim | 3 | 0 | 3 | 1% |
| Péssimo | 0 | 2 | 2 | 1% |
| Total | | | 287 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

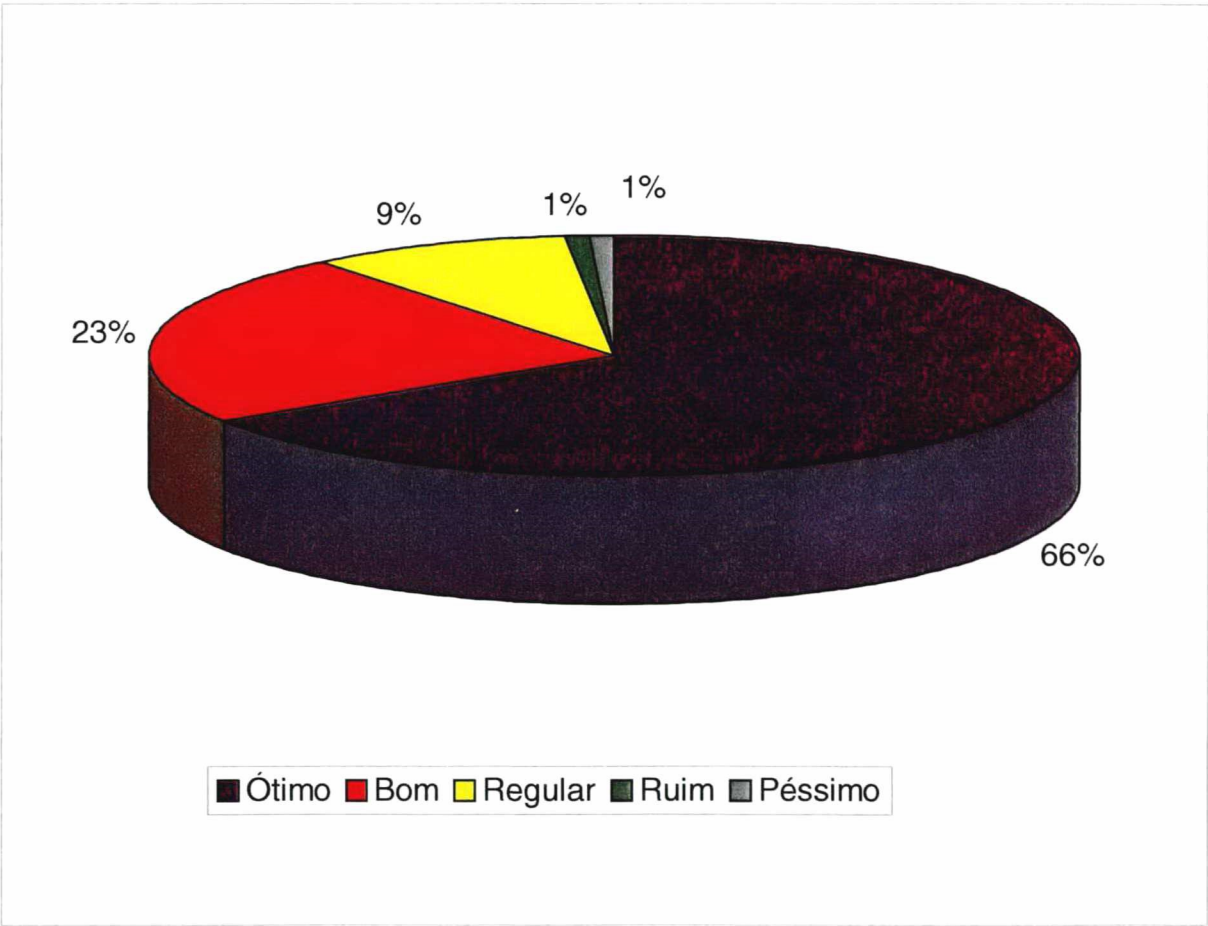


Gráfico 14 – Quantidade e qualidade de treinamentos

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos cursos que a empresa disponibiliza a seus colaboradores, 61% dos entrevistados considera ótimo e 27% considera bom.

Tabela 15 - Os cursos disponibilizados pela empresa a seus empregados são:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótima | 117 | 55 | 172 | 61% |
| Boa | 56 | 22 | 78 | 27% |
| Regular | 18 | 7 | 25 | 9% |
| Ruim | 5 | 2 | 7 | 2% |
| Péssima | 0 | 2 | 2 | 1% |
| Total | | | 284 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

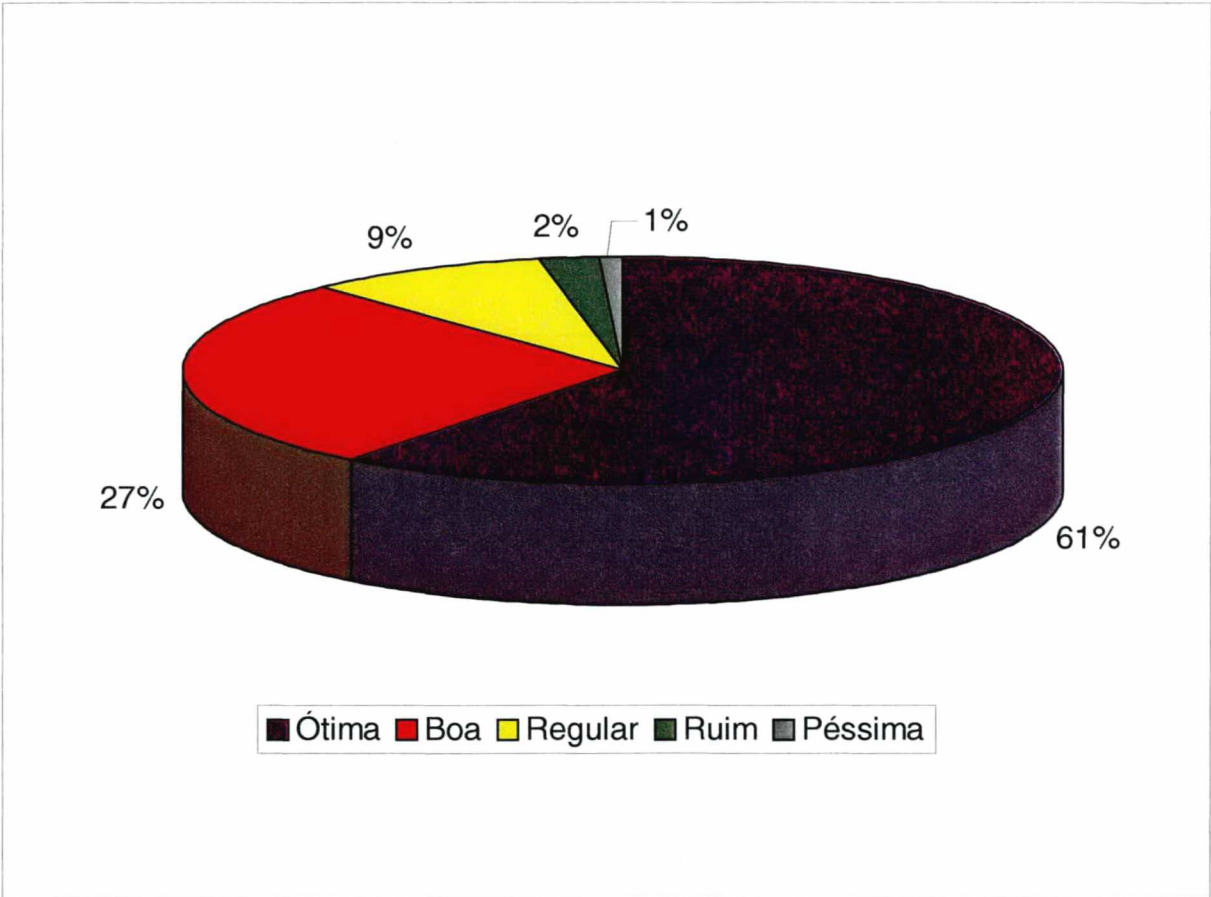


Gráfico 15 – Cursos disponibilizados

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 Comunicação

De acordo com os dados pesquisados, 58% dos respondentes considera ótima e 32% boa as informações que recebem para realizar as atividades do seu trabalho.

Tabela 16 - As informações que recebo, necessárias para realizar o meu trabalho são:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|-----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimas | 97 | 73 | 170 | 58% |
| Boas | 65 | 28 | 93 | 32% |
| Regulares | 14 | 8 | 22 | 8% |
| Ruins | 3 | 2 | 5 | 2% |
| Péssimas | 0 | 1 | 1 | 0% |
| Total | | | 291 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

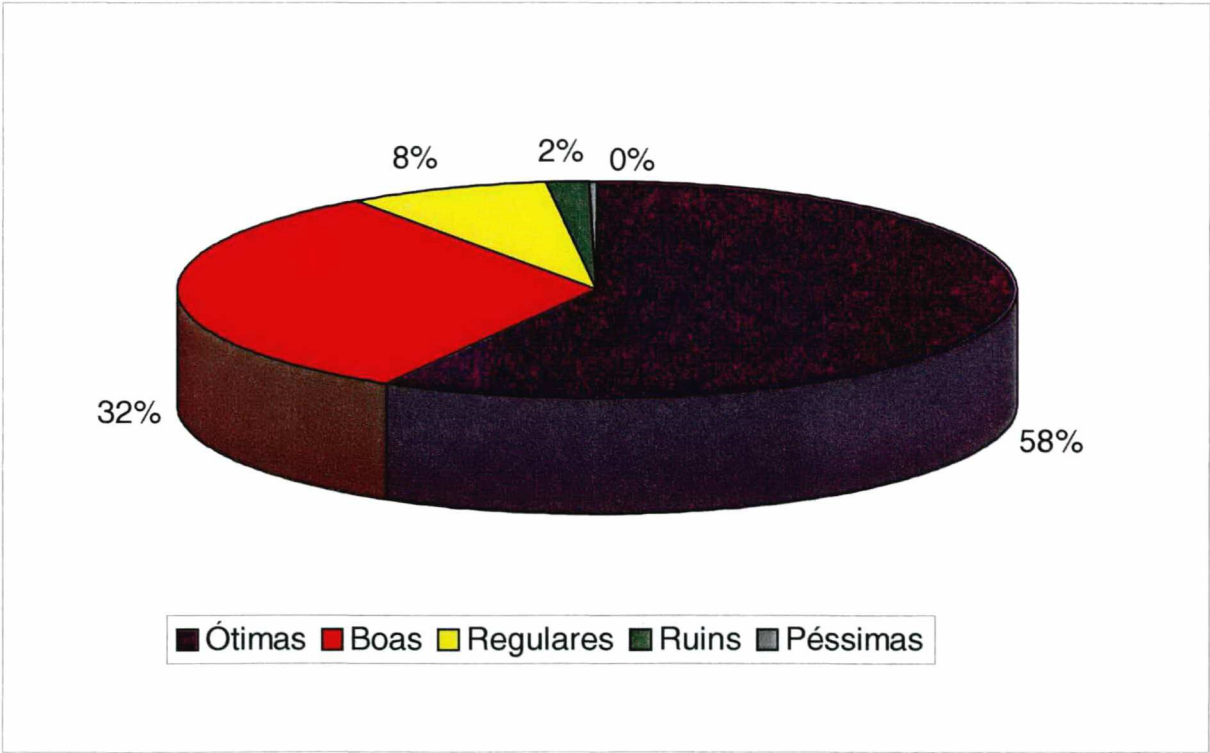


Gráfico 16 - Informações

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra o estudo abaixo, acerca da liberdade de expressão, 51% dos respondentes considera ótima e 34% boa.

Tabela 17 - A liberdade que tenho para expressar minhas idéias e sugestões sobre a empresa é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótima | 92 | 56 | 148 | 51% |
| Boa | 59 | 41 | 100 | 34% |
| Regular | 23 | 9 | 32 | 11% |
| Ruim | 3 | 5 | 8 | 3% |
| Péssima | 2 | 1 | 3 | 1% |
| Total | | | 291 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

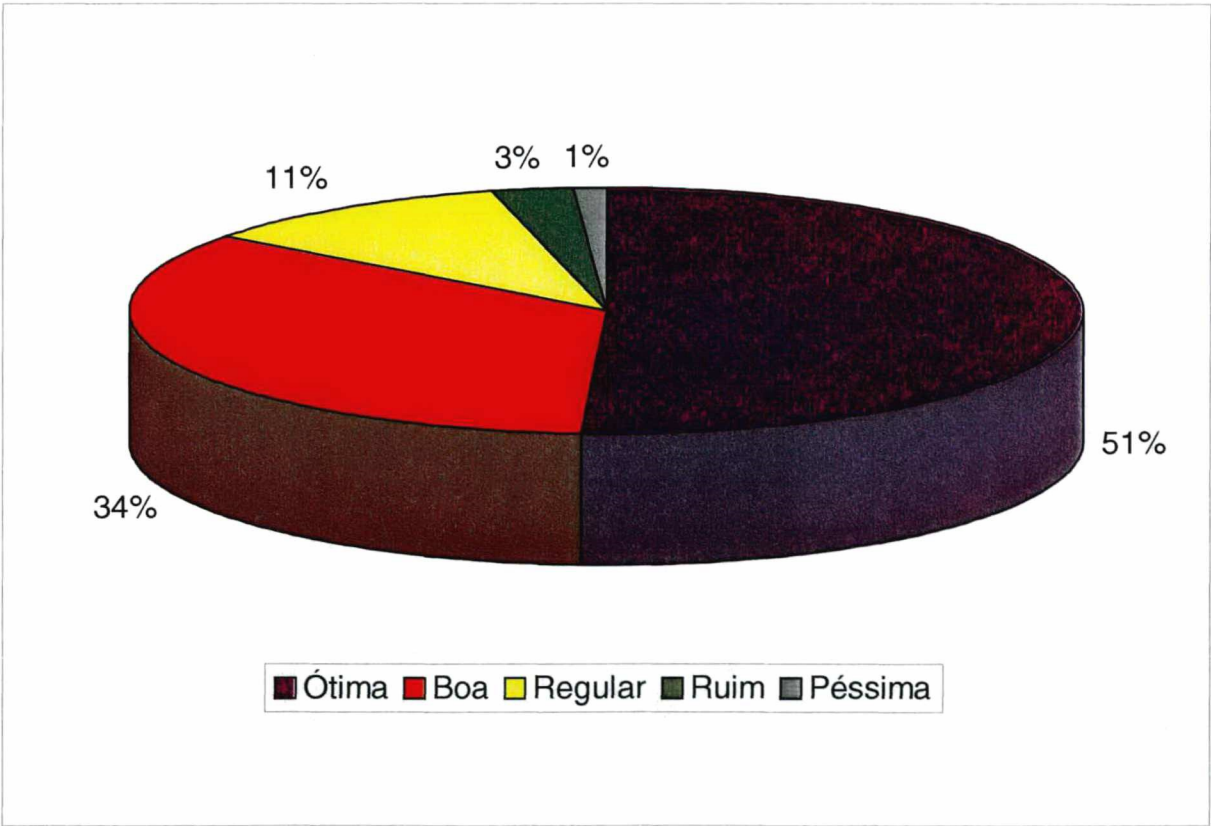


Gráfico 17 – Liberdade de expressão

Fonte: Dados da pesquisa

4.6 Trabalho em equipe

A pesquisa demonstra que 64% dos entrevistados considera ótimo e 28% bom a forma que os objetivos e metas são passados para os colaboradores.

Tabela 18 - Os objetivos e metas da nossa área e da nossa empresa, são passados de forma clara:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 113 | 71 | 184 | 64% |
| Bom | 50 | 31 | 81 | 28% |
| Regular | 14 | 4 | 18 | 6% |
| Ruim | 3 | 2 | 5 | 2% |
| Péssimo | 0 | 1 | 1 | 0% |
| Total | | | 289 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

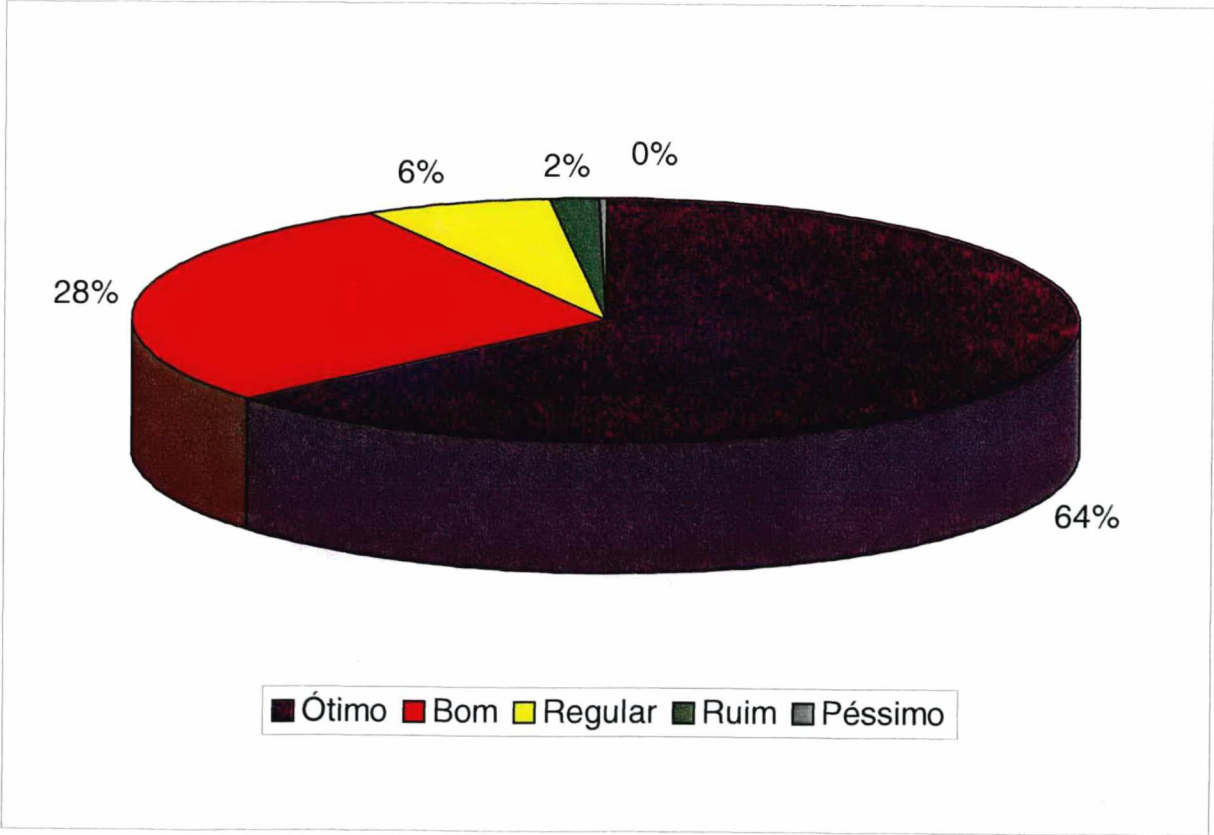


Gráfico 18 – Objetivos e metas

Fonte: Dados da pesquisa

O estudo mostra que 88% dos entrevistados considera ótimo e 10% bom a importância do seu trabalho na empresa, quase totalizando os 304 questionários respondidos.

Tabela 19 - Considero importante o meu papel dentro da empresa:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 187 | 65 | 252 | 88% |
| Bom | 22 | 8 | 30 | 10% |
| Regular | 5 | 1 | 6 | 2% |
| Ruim | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Péssimo | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Total | | | 288 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

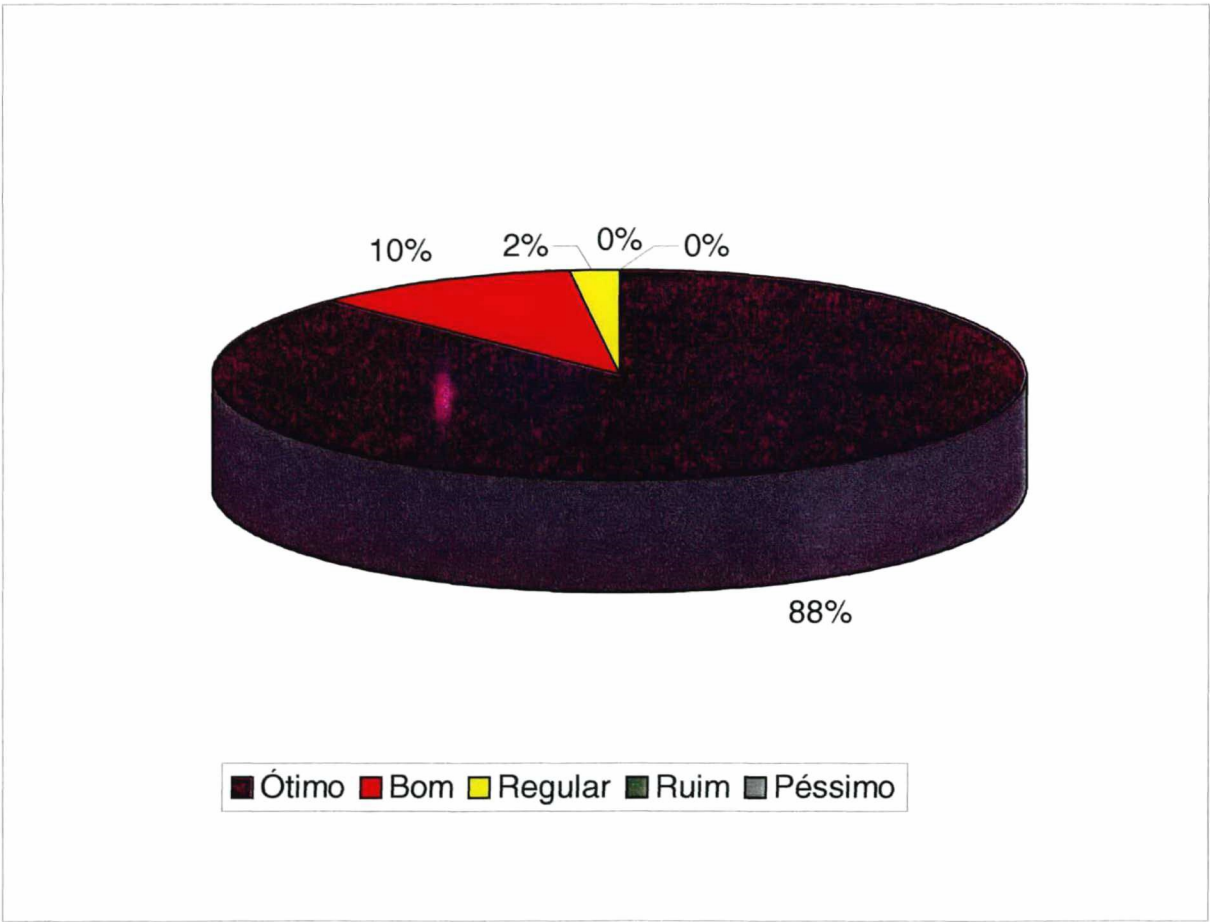


Gráfico 19 – Importância do colaborador

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com estudo apresentado, 64% dos entrevistados considera ótimo e 27% bom o esforço adicional que os colaboradores fazem quando preciso.

Tabela 20 - As pessoas da empresa estão dispostas a fazer um esforço adicional, quando preciso:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 98 | 86 | 184 | 64% |
| Bom | 46 | 32 | 78 | 27% |
| Regular | 12 | 9 | 21 | 7% |
| Ruim | 3 | 0 | 3 | 1% |
| Péssimo | 0 | 2 | 2 | 1% |
| Total | | | 288 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

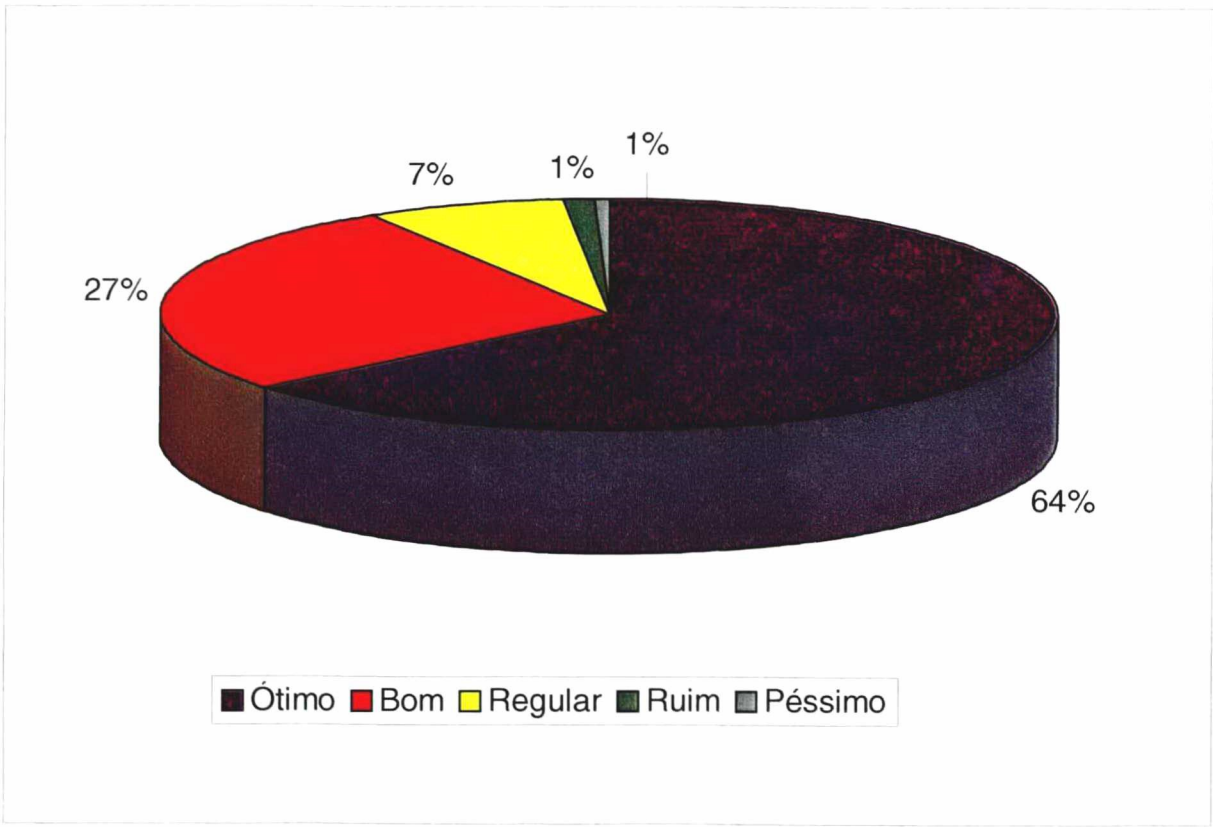


Gráfico 20 – Esforço adicional

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que 94% dos respondentes considera que os colaboradores de sua área sabem efetuar seu trabalho corretamente.

Tabela 21 - O pessoal que trabalha na minha área, sabe como realizar suas atividades:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 74 | 114 | 188 | 80% |
| Bom | 0 | 32 | 32 | 14% |
| Regular | 7 | 4 | 11 | 5% |
| Ruim | 2 | 1 | 3 | 1% |
| Péssimo | 0 | 1 | 1 | 0% |
| Total | | | 235 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

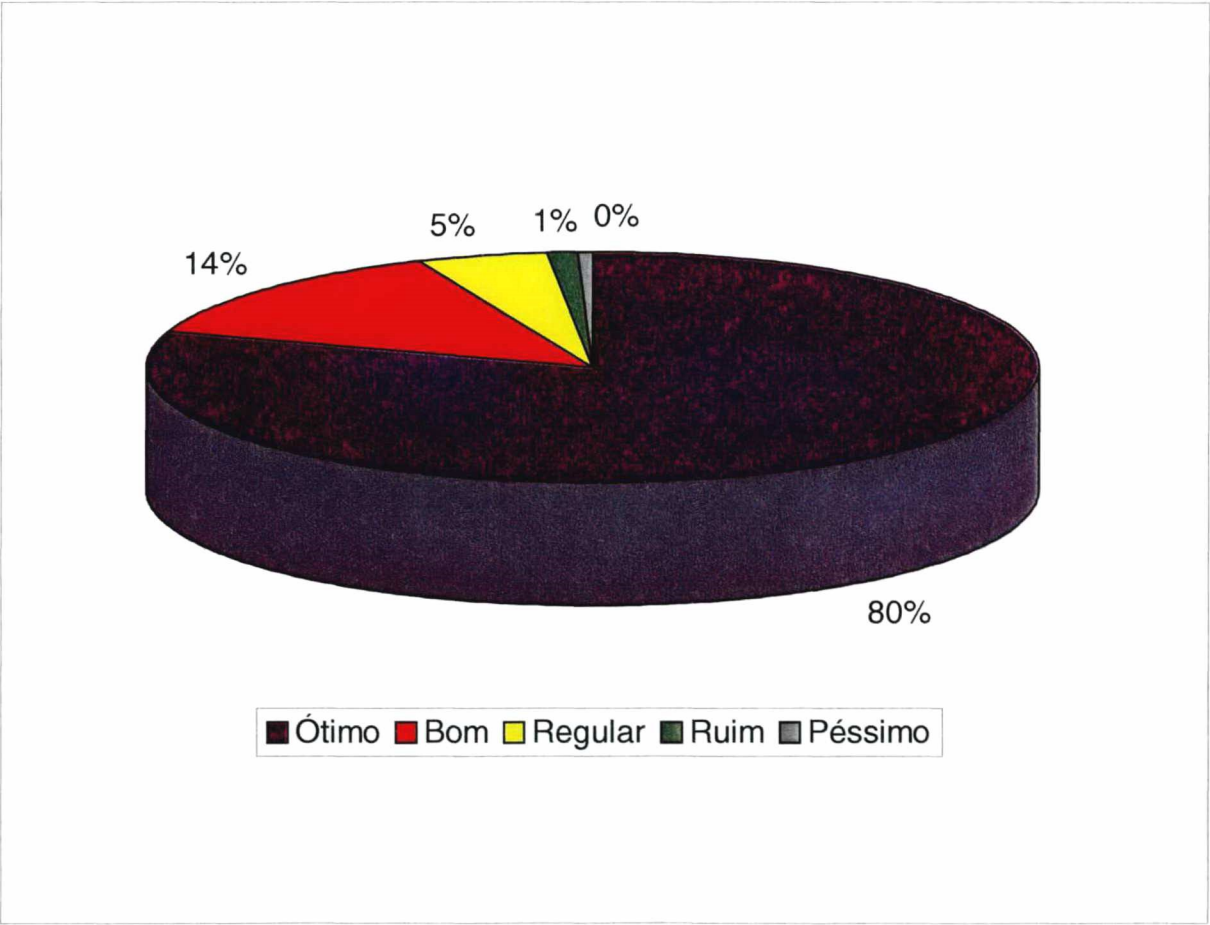


Gráfico 21 – Realização das atividades

Fonte: Dados da pesquisa

4.7 Qualidade

Conforme dados apresentados abaixo, percebe-se que 79% dos respondentes considera ótimo e 19% bom o trabalho que fazem, indicando qualidade nos serviços prestados pela empresa.

Tabela 22 - Eu considero que o trabalho que faço é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 154 | 74 | 228 | 79% |
| Bom | 42 | 13 | 55 | 19% |
| Regular | 3 | 0 | 3 | 1% |
| Ruim | 1 | 1 | 2 | 1% |
| Péssimo | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Total | | | 288 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

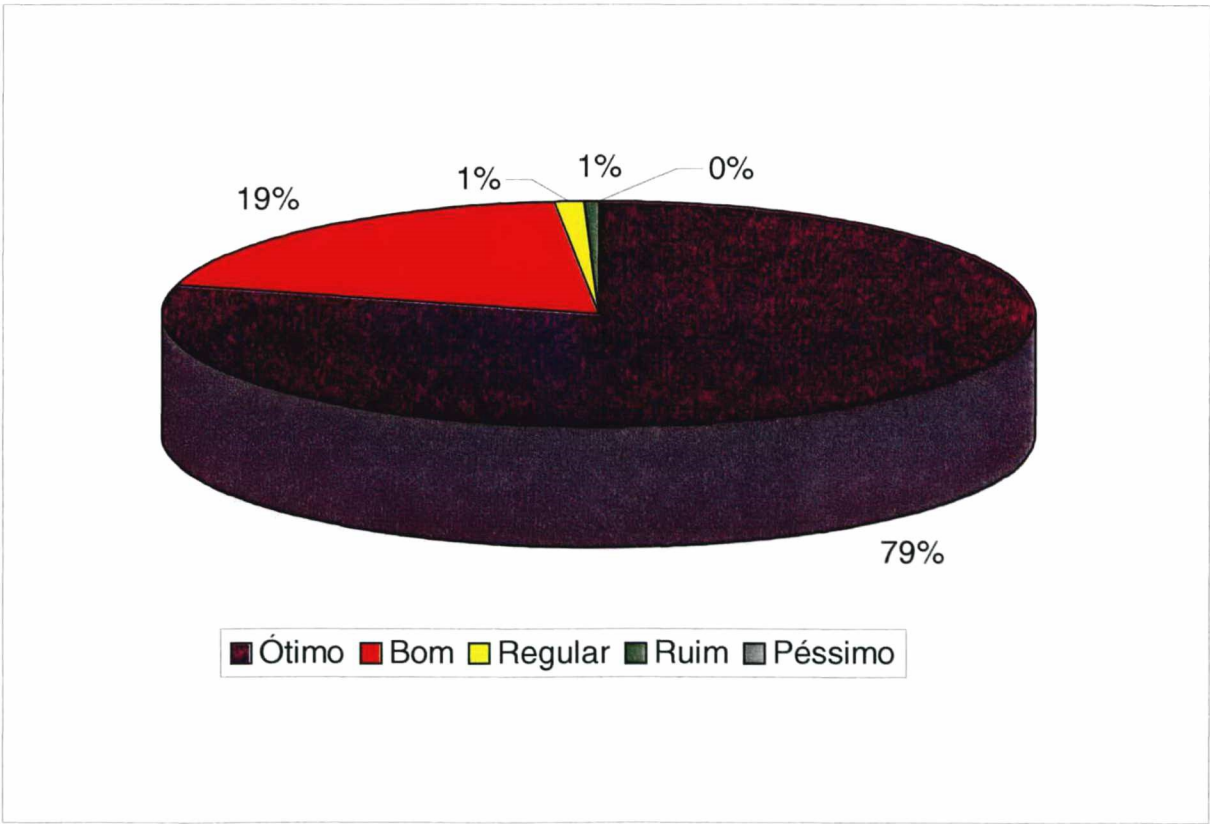


Gráfico 22 – Qualidade do trabalho I

Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma, o estudo demonstra que 62% dos entrevistados considera que o ótimo e 30% bom o trabalho realizado pelos outros colaboradores.

Tabela 23 - Eu considero que o trabalho que outros funcionários realizam é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 83 | 97 | 180 | 62% |
| Bom | 63 | 23 | 86 | 30% |
| Regular | 13 | 5 | 18 | 6% |
| Ruim | 4 | 0 | 4 | 1% |
| Péssimo | 0 | 1 | 1 | 0% |
| Total | | | 289 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

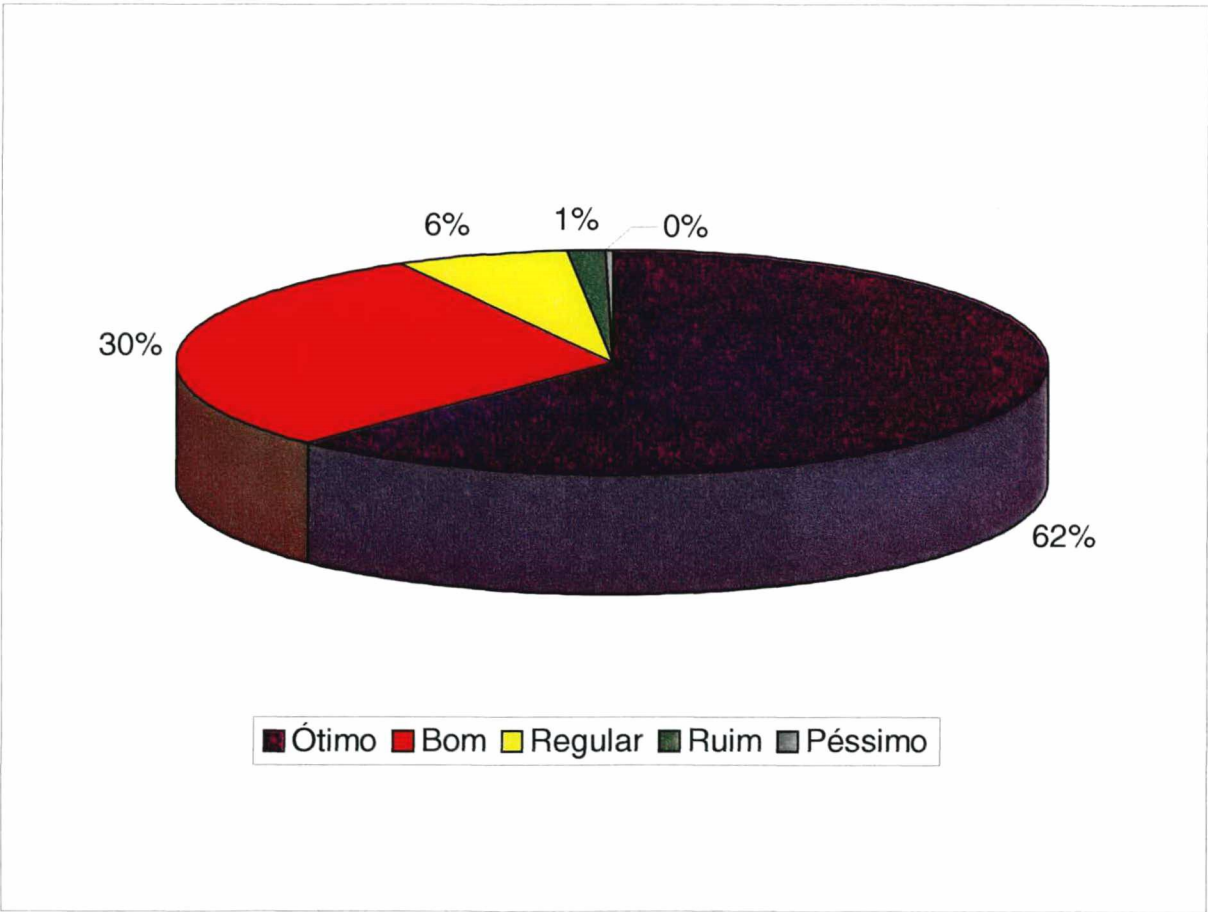


Gráfico 23 – Qualidade no trabalho II

Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa revela, de acordo com os dados abaixo que, 57% dos respondentes considera ótimo e 35% bom, o atendimento oferecido aos clientes externos.

Tabela 24 - Eu considero que o nosso atendimento aos nossos clientes externos é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 76 | 87 | 163 | 57% |
| Bom | 70 | 30 | 100 | 35% |
| Regular | 12 | 6 | 18 | 6% |
| Ruim | 2 | 1 | 3 | 1% |
| Péssimo | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Total | | | 284 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

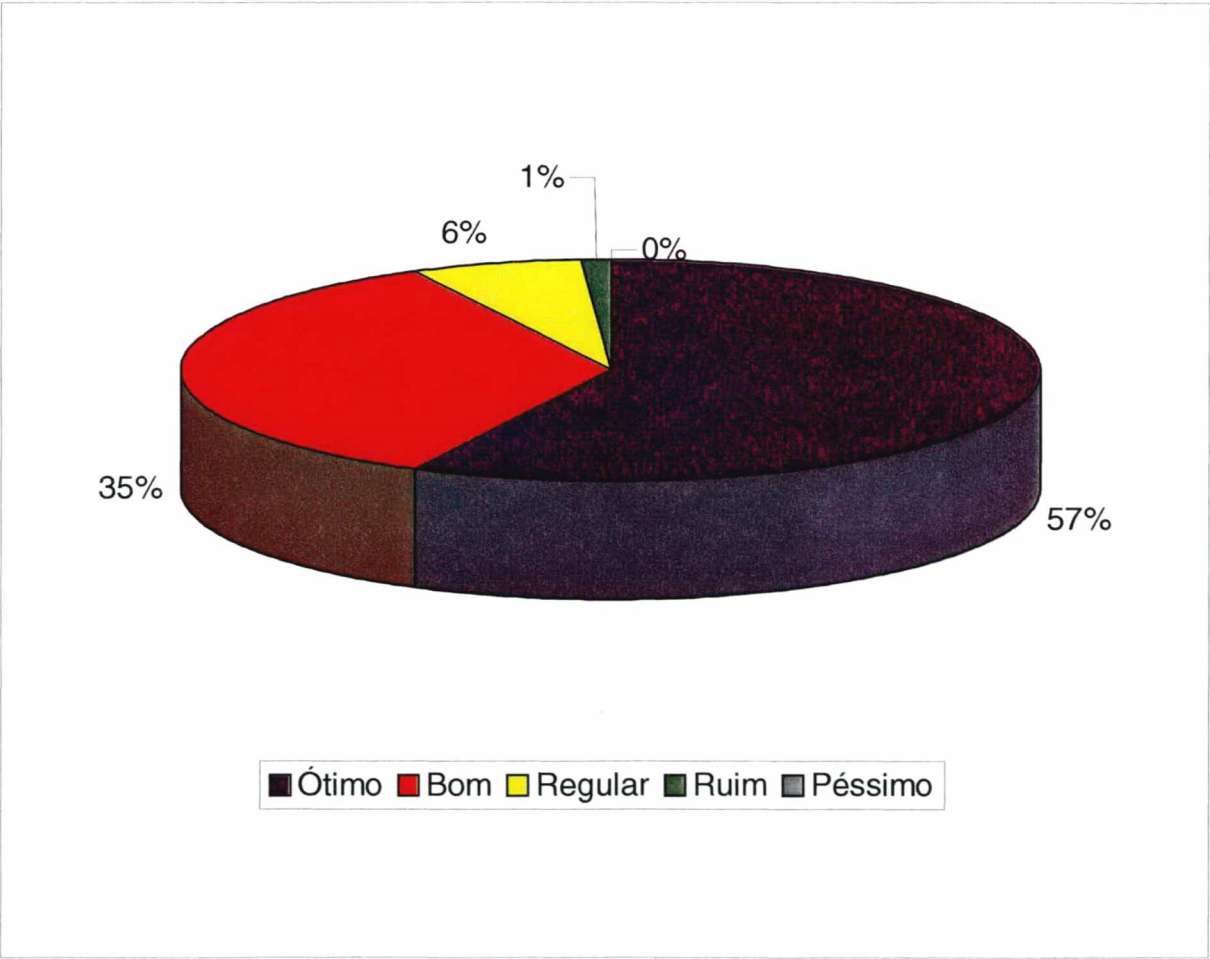


Gráfico 24 – Atendimento aos clientes

Fonte: Dados da pesquisa

4.8 Produtividade individual

O estudo demonstra que 77% dos respondentes considera ótima e 22% boa a importância de seus trabalhos para a satisfação dos clientes externos.

Tabela 25 - A importância do meu trabalho para a satisfação dos clientes da empresa é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 144 | 79 | 223 | 77% |
| Bom | 47 | 17 | 64 | 22% |
| Regular | 2 | 1 | 3 | 1% |
| Ruim | 0 | 1 | 1 | 0% |
| Péssimo | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Total | | | 291 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

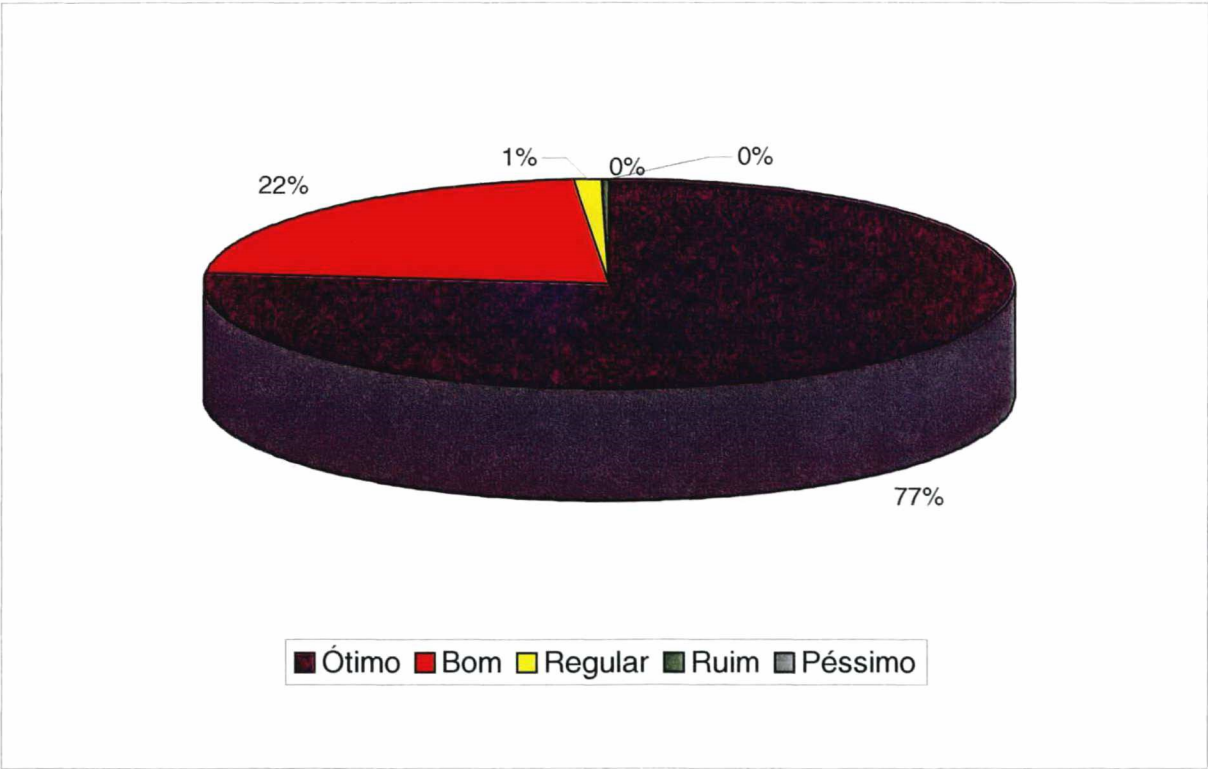


Gráfico 25 – Importância para o cliente

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados apresentados abaixo, 68% dos respondentes considera ótimo e 26% bom o aproveitamento que a empresa faz das habilidades dos colaboradores.

Tabela 26 - O aproveitamento de minhas habilidades pela empresa / Setor em que trabalho é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótimo | 127 | 69 | 196 | 68% |
| Bom | 57 | 19 | 76 | 26% |
| Regular | 7 | 6 | 13 | 5% |
| Ruim | 2 | 1 | 3 | 1% |
| Péssimo | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Total | | | 288 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

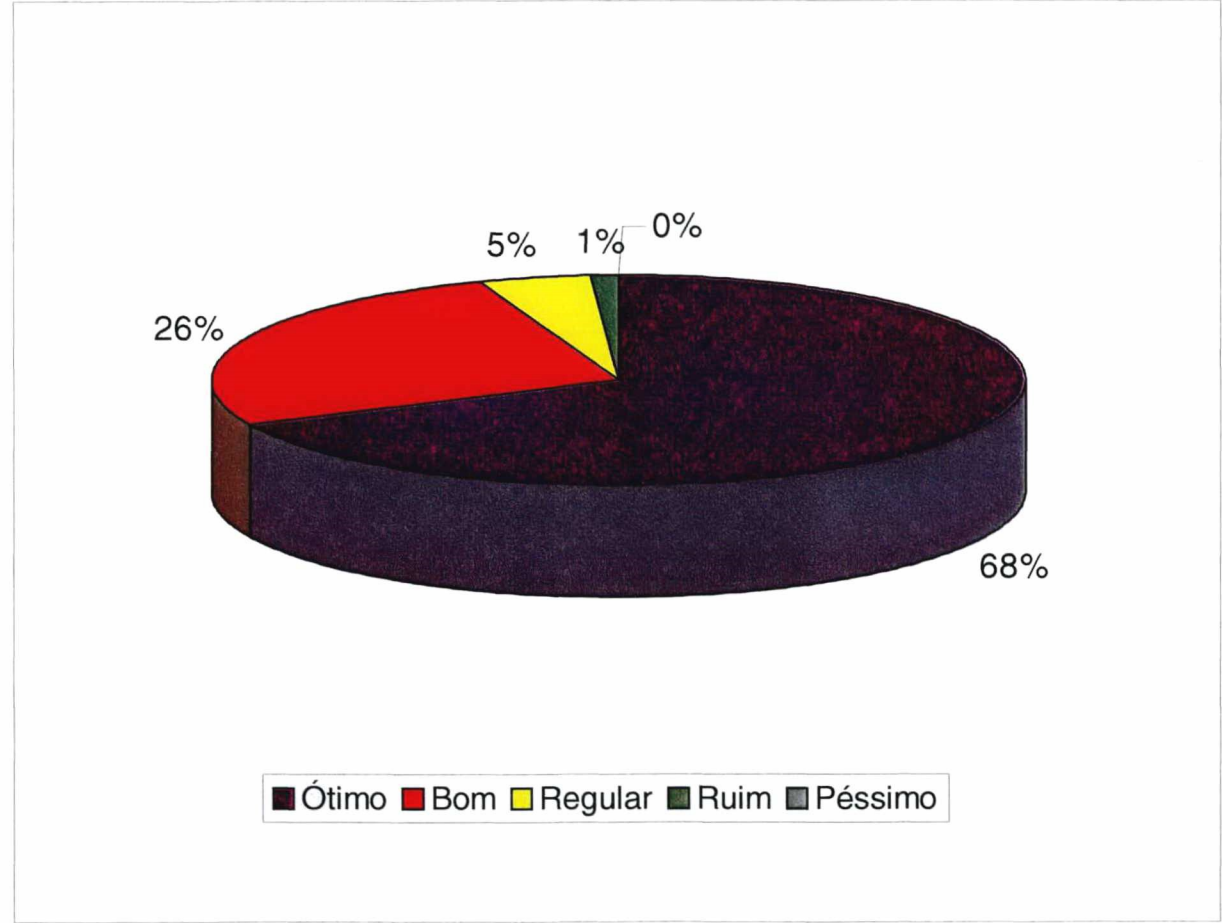


Gráfico 26 - Habilidades

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, 52% dos respondentes considera ótima e 34% boa, a divisão de trabalho entre os colaboradores da empresa.

Tabela 27 - A divisão do trabalho para as pessoas do meu setor é:

| Resposta | Nota Máxima | Nota Mínima | Valor | % |
|----------|-------------|-------------|-------|------|
| Ótima | 73 | 78 | 151 | 52% |
| Boa | 72 | 26 | 98 | 34% |
| Regular | 18 | 10 | 28 | 10% |
| Ruim | 2 | 5 | 7 | 2% |
| Péssima | 3 | 3 | 6 | 2% |
| Total | | | 290 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

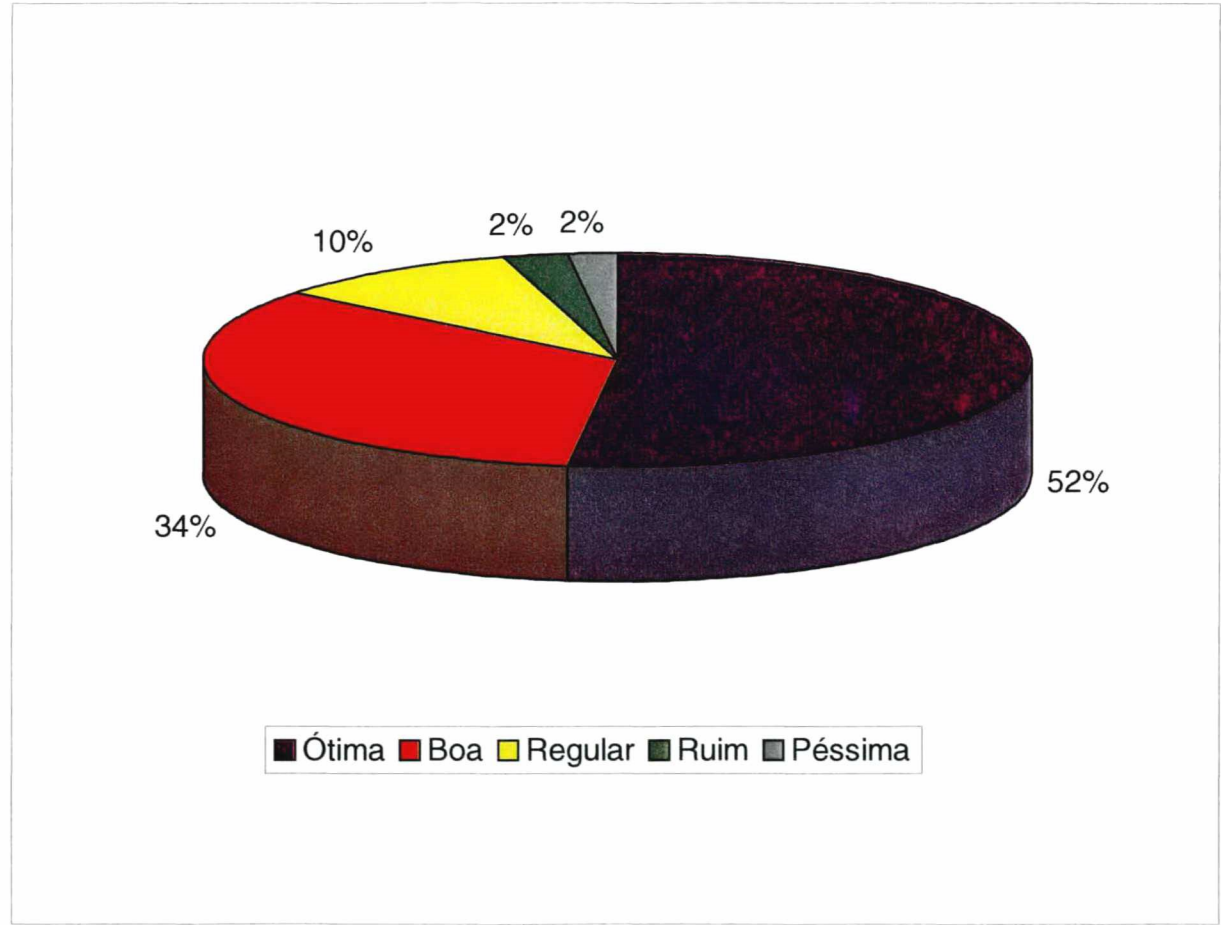


Gráfico 27 – Divisão do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões obtidas através dos resultados citados anteriormente. Algumas recomendações também serão feitas com o objetivo de contribuir para a melhoria do clima organizacional da empresa estudada.

5.1 Conclusões

O clima organizacional é um tema muito importante que deve ser gerenciado de forma eficiente pelas empresas, pois será através do capital humano que haverá desenvolvimento e crescimento organizacional.

A satisfação dos colaboradores é de extremo valor para as empresas que buscam a liderança no mercado. Estes, devem ser considerados como fundamentais para execução e alcance dos objetivos organizacionais. Produtividade, resultados financeiros, posicionamento de mercado, imagem, entre outros, são fatores com influência direta do trabalho desenvolvido pelos colaboradores.

A qualidade de vida no trabalho e a realização profissional são fundamentais para a produtividade organizacional. A insatisfação e a desmotivação humana é capaz de prejudicar as tarefas individuais, tornando-se uma liderança negativa, que se estende e atinge os colegas do ambiente de trabalho.

Na busca pelo crescimento e pela melhoria contínua de seus processos, as empresas estão incorporando inovações e ações para transformar os modelos de relações de trabalho.

Com a percepção da importância do Clima Organizacional, iniciou-se o processo da pesquisa na empresa estudada. O objetivo de sua realização era verificar o nível de satisfação dos colaboradores, utilizando dimensões para interpretação dos dados.

Por meio dos resultados obtidos na pesquisa, foi possível identificar a opinião dos colaboradores sobre alguns aspectos abordados no questionário, estruturado e utilizado na coleta de dados.

Primeiramente, sobre a dimensão Relacionamento com os Colegas de Trabalho, o percentual de satisfação foi razoavelmente elevado. O item com o menor grau de satisfação verificado foi em relação à confiança de uns para com os outros. Porém, os itens que dizem respeito à amizade e relacionamento no ambiente de trabalho, tiveram índices de satisfação elevado. Acredita-se que a ausência de eventos que promovam integração e entrosamento dos colaboradores, possa ser a principal causa do resultado obtido neste segmento.

A respeito do Relacionamento com o Superior Imediato, este foi o segmento com menor índice de satisfação. A maioria dos respondentes pertence à área de operação e estão subordinados diretamente à fiscalização do tráfego (assim chamados pelas empresas de transporte). Durante a aplicação da pesquisa, ocorreram algumas reclamações sobre os fiscais, onde a maioria se referia a grosserias, desrespeito e privilégios. Os itens com menores níveis de satisfação estão relacionados ao tratamento igualitário e tempo reservado para assuntos profissionais.

Em relação ao Ambiente de Trabalho, o índice de satisfação foi razoavelmente elevado, com o item segurança das instalações e equipamentos, concentrando a maioria das respostas positivas. Possivelmente, a satisfação em relação aos equipamentos de trabalho diz respeito à última aquisição de ônibus pela empresa, facilitando a realização dos trabalhos pelos motoristas e cobradores em função do conforto e segurança oferecida. A questão com menor grau de satisfação inserido neste segmento, foi relacionado à organização e limpeza do local de trabalho. Durante a aplicação do questionário, algumas reclamações foram feitas em relação às condições das estradas e rodovias. Os relatos demonstravam a insatisfação, em virtude das péssimas condições de tráfego que algumas rodovias se encontram. A empresa se manifesta através de ofícios aos Órgãos Públicos responsáveis, porém, em algumas situações, esta sistemática não é suficiente.

O percentual de satisfação em relação aos treinamentos foi elevado. Porém, a quantidade de cursos de capacitação oferecidos não é considerada ideal para o crescimento profissional dos colaboradores. Acredita-se que a satisfação registrada neste segmento possa ser em virtude do baixo nível de escolaridade dos colaboradores da empresa. As oportunidades oferecidas até agora foram suficientes para eles.

O índice de satisfação em relação ao segmento da Comunicação foi elevado, considerando-se satisfatório o item que diz respeito às informações recebidas para a realização dos trabalhos. A comunicação entre operação e manutenção é feita através de rádios, para agilizar e facilitar a entrada de informações inerentes ao processo operacional.

Todas as irregularidades encontradas durante a execução dos serviços são descritas em relatórios e encaminhados aos Diretores para tomarem ciência dos registros ocorridos.

Em relação à liberdade de expressão, os colaboradores respondentes não estavam tão satisfeitos, apesar de existir um Formulário de Atendimento ao Cliente Interno que deve ser utilizado para sugestões, críticas e elogios dos colaboradores.

O Trabalho em Equipe foi considerado um segmento com elevado grau de satisfação, onde o maior índice de respostas foi em relação à importância do seu trabalho para a empresa, uma vez que a maioria dos respondentes é da área operacional. O segundo item com maior satisfação, foi em relação ao esforço adicional que os colaboradores fazem quando preciso. A necessidade de hora extra é em virtude da empresa oferecer o serviço de Viagens Especiais (viagens solicitadas pela comunidade em geral) e Viagens Especiais Programadas (linhas especiais solicitadas pela Prefeitura). Com isto, a fiscalização necessita escalar motoristas para executar o transporte.

O segmento da Qualidade diz respeito à satisfação dos colaboradores em relação aos trabalhos desenvolvidos por eles e pelo atendimento que é oferecido aos clientes. O nível de satisfação encontrado nos resultados da pesquisa foi elevado, com o percentual de respostas concentrado nas opções ótimo e bom. A questão com maior índice de satisfação foi em relação à qualidade do trabalho realizado pelos respondentes. Alguns colaboradores se realizam com a profissão escolhida, principalmente os que trabalham como motoristas. Um dos indicadores que comprovam a qualidade do trabalho realizado pelos colaboradores da empresa é o número de reclamações que são feitas através do Serviço de Atendimento ao Cliente pelo 0800. A média mensal de reclamações é por volta de cinquenta, não muito significativa, em virtude da quantidade de viagens realizadas e do número de passageiros transportados que chega a um milhão por mês.

Por fim, em relação à Produtividade Individual, o nível de satisfação foi elevado. O segmento diz respeito ao aproveitamento das habilidades dos colaboradores pela empresa e a divisão de trabalho. A questão com menor índice de satisfação diz respeito à divisão do trabalho, onde alguns manifestaram insatisfação neste item, em função de privilégios a determinados colaboradores. Primeiramente, em relação à Escala de Folga Corrida, onde no decorrer de um mês, em intervalos de 6 meses, o colaborador trabalha durante o fim de semana e folga em dias úteis. Esta é uma prática utilizada pela empresa para cobrir a demanda de viagens nos finais de semana, em virtude do quadro de colaboradores se reduzir à metade, em função das folgas.

Outro questionamento, é em relação à ociosidade dos motoristas e cobradores reservas. Em virtude da função que exercem, estes colaboradores entram em ação quando não-conformidades acontecem (atraso de viagens ou a ausência de colaboradores). Os colaboradores se sentem prejudicados, em achar que muitos deles, em função de privilégios, são favorecidos.

5.2 Recomendações

Diante dos resultados obtidos da pesquisa efetuada, enumeram-se algumas recomendações, que podem contribuir para melhorar o clima organizacional da empresa estudada. São elas:

- a) Promover maior integração entre os setores, com o objetivo de melhorar a integração e o relacionamento entre os colaboradores;
- b) Promover eventos, confraternizações e outros, direcionados ao lazer dos colaboradores;
- c) Efetuar trabalhos de dinâmicas de grupo;
- d) Promover cursos de capacitação sobre liderança e trabalho em equipes para os superiores imediatos;
- e) Disponibilizar cursos de Relacionamento Interpessoal, para melhorar o tratamento com os clientes e entre os próprios colaboradores;
- f) Melhorar a limpeza e organização nos locais de trabalho;
- g) Implementar o sistema de cobrança aos Órgãos Públicos em relação às condições das estradas e rodovias, principalmente na região de operação.
- h) Elaborar cronograma de atividades de capacitação;
- i) Promover cursos, treinamentos e palestras com assuntos atuais;
- j) Divulgar melhor a finalidade dos formulários já disponíveis, para sugestões, elogios e críticas.
- k) Melhorar o Sistema de Escala de Folga Corrida, para evitar a desconfiança que os colaboradores têm em relação ao rodízio da escala.
- l) Elaborar rodízio para a função de motoristas e cobradores reservas;

Estas são algumas recomendações que podem exercer influência no aprimoramento do Clima Organizacional da empresa pesquisada, Insular Transportes Coletivos. Apesar dos

resultados da análise apontar satisfação elevada dos funcionários, a administração da empresa tem possibilidade de melhorar continuamente a qualidade interna da organização, tomando atitudes corretivas e preventivas, que possam acrescentar para o comprometimento e conscientização dos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- FALCÃO, P. R. S.; FERRAZ, S. F. **Estruturação, aplicação, tabulação e análise de pesquisa de clima organizacional**. Belo Horizonte, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: 1986.
- LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, vol I e II, 1999.
- OLIVEIRA, M. A. **Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. Nobel: São Paulo, 1995.
- PILARES, V. **Recursos humanos: (des) considerações gerais**. São Paulo: Nobel, 1991.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Atlas, 1978.
- SUCESSO: A paixão faz a diferença. **VOCÊ S.A.** São Paulo, ano 5 p. 42-51, agosto 2002.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXOS**ANEXO A – Comunicado aos colaboradores**

COMUNICADO

**A EMPRESA VISANDO A MELHORIA
CONTÍNUA DA QUALIDADE VEM
ATRAVÉS DESTE CONVIDAR TODOS OS
COLABORADORES PARA
TREINAMENTO DO SISTEMA DA
QUALIDADE E APLICAÇÃO DA
PESQUISA INTERNA DE SATISFAÇÃO
DOS COLABORADORES.
O HORÁRIO E AS TURMAS
ENCONTRAM-SE EM PODER DOS
FISCAIS.**

A Direção

ANEXO B – Questionário aplicado na pesquisa

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para melhor avaliar a situação atual da empresa, vamos fazer uma pesquisa com todos os funcionários. Todas as perguntas devem ser respondidas com atenção.

A finalidade desta pesquisa é avaliar a situação atual da empresa no que se refere ao clima organizacional, estrutura da empresa, condições de trabalho e relação entre departamentos, desempenho de cada funcionário – por isto solicitamos a máxima comunicação, transparência, honestidade, humildade e principalmente, sinceridade nas respostas.

A pesquisa de clima deve ser respondida de acordo com o que você percebe no seu ambiente de trabalho e com seus sentimentos em relação à empresa.

Responda cada item considerando a situação atual, aquilo que de fato você observa no cotidiano da empresa.

Esta pesquisa possibilita que você expresse suas percepções sobre vários aspectos da empresa. Com estes dados a empresa poderá implementar ações objetivando melhorar as condições do ambiente de trabalho.

As suas respostas são confidenciais. Os dados serão analisados de forma agrupada, não sendo possível identificar individualmente os respondentes.

Considere “Local de Trabalho” onde você e sua equipe desempenham suas atividades do dia-a-dia.

Instruções para preenchimento:

Para responder, indique a situação que você considera no seu local de trabalho, utilizando uma das opções da escala de respostas, conforme exemplo abaixo:

Exemplo:

| ÓTIMO | | BOM | | REGULAR | | RUIM | | PÉSSIMO | |
|--------------|----|-----|----|---------|----|------|----|---------|----|
| X | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 | 03 | 02 | 01 |

IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA EM QUE TRABALHO:

() OPERACIONAL () MANUTENÇÃO () ADMINISTRATIVA

| RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS DE TRABALHO | | | | ÓTIMO | BOM | REGULAR | RUIM | PÉSSIMO |
|---|--|----|----|-------|-----|---------|------|-------------|
| 1. | A relação com meus colegas de trabalho do meu Setor/Área é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 2. | A relação de confiança uns nos outros na empresa é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 3. | O relacionamento de amizade com colegas de outros Setores é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| RELACIONAMENTO COM O SUPERIOR IMEDIATO | | | | | | | | |
| 4. | O relacionamento profissional e pessoal com meu chefe é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 5. | O tempo que meu chefe reserva para conversar comigo sobre o meu trabalho é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 6. | O tratamento que meu chefe tem com seus subordinados é de maneira igualitária: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 7. | O reconhecimento de meu superior, quando realizo um bom trabalho é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| AMBIENTE DE TRABALHO | | | | | | | | |
| 8. | A disponibilidade de equipamentos e materiais para que eu realize o meu trabalho é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 9. | A organização, limpeza e o local onde realizo minhas atividades são: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 10. | A segurança das instalações e equipamentos com os quais trabalho é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 11. | O espaço físico e as condições para movimentação de materiais e pessoas são: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 12. | Os equipamentos que utilizo são adequados para o desempenho das minhas funções: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| TREINAMENTOS | | | | | | | | |
| 13. | Atribua uma nota ao conteúdo dos treinamentos realizados em relação ao meu trabalho: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 14. | A quantidade e qualidade dos treinamentos que tenho na empresa são: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 15. | Os cursos disponibilizados pela empresa a seus empregados são: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| COMUNICAÇÃO | | | | | | | | |
| 16. | As informações que recebo, para realizar o meu trabalho são: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 17. | A liberdade que tenho para expressar minhas idéias e sugestões sobre a empresa é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| TRABALHO EM EQUIPE | | | | | | | | |
| 18. | Os objetivos e metas da nossa área e da nossa empresa, são passados de forma clara: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 19. | Considero importante o meu papel dentro da empresa: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 20. | As pessoas da empresa estão dispostas a fazer um esforço adicional, quando preciso: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 21. | O pessoal que trabalha na minha área sabe como realizar suas atividades: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| QUALIDADE | | | | | | | | |
| 22. | Eu considero que o trabalho que faço é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 23. | Eu considero que o trabalho que outros funcionários realizam | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 24. | Eu considero que o nosso atendimento aos nossos clientes externos é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL | | | | | | | | |
| 25. | A importância do meu trabalho para a satisfação dos clientes da empresa é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 26. | O aproveitamento de minhas habilidades pela empresa / Setor em que trabalho é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |
| 27. | A divisão do trabalho para as pessoas do meu setor é: | 10 | 09 | 08 | 07 | 06 | 05 | 04 03 02 01 |